

Petra Patronen

HÄVIKINHALLINTA CASE VÄHITTÄISTAVARAKAUPPA

Liiketalouden koulutusohjelma

2016

HÄVIKINHALLINTA CASE VÄHITTÄISTAVARAKAUPPA

Patronen, Petra
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Milka Vahtoranta
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 2

Asiasanat: hävikki, budjetointi, vähittäiskauppa

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten case-yrityksen päivittäisissä toiminnoissa syntyy hävikkiä ja miten hävikin syntyä pyritään ehkäisemään. Tutkimuksen tarkoituksena annettiin kehitysideoita vähittäistavarakaupan hävikinhallintaan. Tutkimuksen tavoitteena selvitettiin, miten yrityksen hävikinhallintaa voitaisiin kehittää, ja tulosten pohjalta yritykselle annettiin asiaan liittyen toimintaehdotuksia ja kehitysideoita. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2016.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrottiin hävikinhallinnasta. Teoriaosuuden alussa käsiteltiin hävikkiä yleisesti ja mitä se tarkoittaa vähittäistavarakaupassa. Tämän jälkeen käytiin läpi myös, miten hävikki tunnistetaan sekä millaisilla keinoilla hävikkiä hallitaan. Teoriaosuuden kolmannessa osiossa kerrottiin yleisesti budjetista ja budjetoinnista. Lisäksi budjettiseurantaa käsiteltiin lyhyesti hävikinnäkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluiden ja kyselylomakkeiden avulla. Kysymykset laadittiin teoriaosuuden perusteella. Haastattelurunko toimi suuntaa-antavana ja haastattelut toteutettiin vapaamuotoisena keskusteluna. Tutkimuksen kohderyhmä oli case-yrityksen vakituiset työntekijät. Tutkimukseen osallistuivat yrityksen kaikki työntekijät ja myymälän esimies. Tutkimuksen aineisto kerättiin huhtikuussa 2016.

Tutkimuksen empiriaosassa selvitettiin, mitä mieltä yrityksen työntekijät ovat hävikinhallinnasta ja miten he huomioivat tämän omassa työssään. Tutkittavien vastaukset olivat kattavia. Tulosten avulla saatiin selkeä kokonaiskuva yrityksen tämän hetkisestä hävikinhallinnasta. Tutkittavat olivat yhteisesti sitä mieltä, että myymälän hävikinhallinta on hyvällä mallilla ja pienillä muutoksilla hävikinmäärä saataisiin laskemaan entisestään.

SHRINK MANAGEMENT IN CASE COMPANY RETAIL STORE

Patronen, Petra
University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2016
Supervisor: Vahtoranta, Milka
Number of pages: 62
Appendices: 2

Keywords: wastage, budgeting, retail store

In this study it was investigated how wastage arises and how to prevent that in the case company's daily business. It was provided development ideas for loss prevention in case company. As a purpose it was clarified how the case company could develop the shrink management, and based on results to give relevant policy proposals and development ideas. The study was conducted in April 2016.

The wastage management was explained in a theory part. In the first part the wastage was explained generally and what it means in retail store companies. After that it was investigated how to identify the wastage and which kind of tools are used for that. The third part focused on a budget and a budgeting generally. Additionally a budget monitoring related to the wastage was studied briefly.

A qualitative method was used in this thesis. The data was collected by interviews and questionnaires. The questions were based on the theory part. The interviews had a frame guideline and carried out as informal conversation. The target group was the permanent employees of the case company. The study was attended by all the employees and the retail manager. The data was collected during April 2016.

The empirical part of the thesis investigates what the company employees think about the wastage and how they consider that in their daily work. The answers were comprehensive. The results helped to give a clear overview of the situation of current wastage prevention. The participants generally were consistent with the view that the company's Wastage Management is in good shape and with minor changes the wastage amount would get even lower.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys	7
3	HÄVIKKI.....	9
3.1	Hävikki yleisesti.....	9
3.2	Hävikki vähittäistavarakaupassa	10
4	HÄVIKINHALLINTA.....	13
4.1	Hävikin tunnistaminen	13
4.2	Keinoja hävikinhallintaan	19
5	BUDJETOINTI	26
5.1	Budjetti toimintasuunnitelmana	26
5.2	Budjetointi suunnitteluprosessina	28
5.3	Budjettiseuranta	30
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	33
6.2	Haastattelut ja kyselylomakkeen laadinta.....	34
6.3	Aineiston keruu	37
6.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	38
7	TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1	Tutkittavien taustatiedot.....	40
7.2	Myymälän hävikinhallinta	41
7.3	Hävikkiä aiheuttavat tekijät	43
7.4	Kehitysideoita hävikinhallintaan	54
7.5	Yhteenveto	56
8	PROSESSIN ARVIOINTI	60
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Hävikinhallinta on tärkeä taito yritykselle. Hävikkiä syntyy jatkuvasti, eikä siihen yleensä reagoida tarpeeksi nopeasti. Hävikki heijastuu yrityksen kustannuksiin ja siten sen kannattavuuteen. Tämä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. Kustannussäästöjä pyritään jatkuvasti kehittämään, jotta kulut saataisiin mahdollisimman pieniksi. Hävikinhallintaan voidaan vaikuttaa monilla eri keinoilla, mutta niiden tunnistaminen ja ennakointi vaatii kokemusta ja taitoa.

Teoriaosiossa käsitellään, mitä hävikki on, ja miten sitä syntyy. Tärkeässä osassa on hävikin tunnistaminen, eli miten tämä ilmenee yrityksen toiminnassa. Lisäksi käsitellään erilaisia keinoja hävikinhallintaan, millä keinoilla hävikkiä voidaan pienentää, ja miten se tulee ottaa huomioon yrityksen jokapäiväisissä toiminnoissa. Budjetointi on yksi tärkeä hävikinhallinta keino, jota tarkastellaan tässä työssä hävikin näkökulmasta.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska hävikki on aina suuri kustannustekijä vähittäiskaupassa. Vähittäiskauppojen jatkuvana prosessina on kustannusten pienentäminen. Toimeksiantajana on pieni vähittäistavarakauppa, jonka hävikinhallintaa tutkitaan tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen päätarkoituksena on antaa case-yritykselle kehitysideoita hävikinhallintaan.

Tutkimuksen empiriaosassa selvitettiin, mitä mieltä case-yrityksen työntekijät ovat hävikinhallinnasta, ja miten he huomioivat hävikkiä omassa työssään. Näiden pohjalta oli tarkoituksena luoda toimeksiantajalle kehittäviä toimintasuosituksia yrityksen hävikinhallintaan. Tutkimuksen tiedon keruu toteutettiin haastatteluilla ja kyselylomakkeilla. Haastatteluissa olivat mukana vähittäiskaupan esimies sekä kaksi työntekijää. Muut työntekijät vastasivat kysymyksiin kyselylomakkeen avulla, joka koostui avoimista ja monivalintakysymyksistä. Tutkimuksessa kohderyhmänä olivat kaikki kyseisen kaupan työntekijät.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kehittävä tutkimustyö, jonka tarkoituksena on antaa case-yritykselle kehitysideoita hävikinhallintaan. Hävikkiä pienentämällä yrityksen kustannukset pienenevät, ja siten yrityksen kannattavuus paranee. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten case-yrityksessä voidaan kehittää hävikinhallintaa, ja antaa asiaan liittyen toimintasuosituksia.

Tutkimuksessa kartoitetaan ensin case-yrityksen nykyistä hävikinhallintaa. Aineistonkeruumenetelmiksi valittiin kaksi menetelmää. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluna ja heitä haastateltiin yksittäin. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin saamaan haastattelua tukevia vastauksia. Haastattelun ja kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat tutkimuksen teoriaosioon. Aineiston analysoinnin perusteella kehitetään yritykselle toimintasuosituksia, joilla hävikinhallintaa voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen pääongelmana:

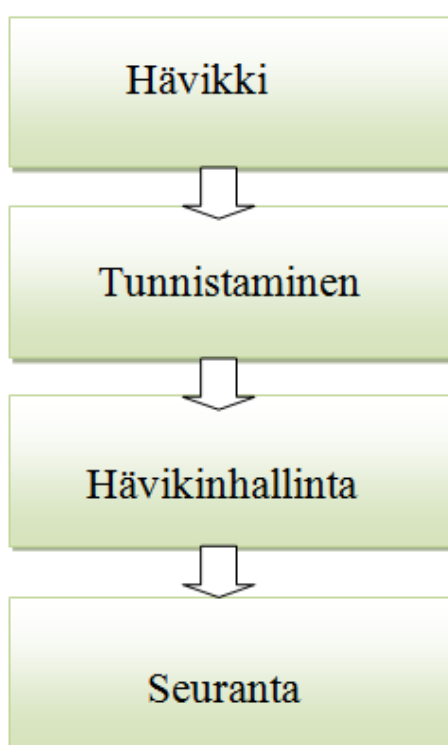
- Miten kehittää case-yrityksen hävikinhallintaa?

Tutkimuksen osaongelmat:

- Mistä hävikkiä koostuu?
- Millaisilla menetelmillä hävikkiin voitaisiin vaikuttaa?
- Miten hävikkiä on budjetoitu?
- Mitä budjetoitu hävikki kertoo?
- Mitä mieltä yrityksen työntekijät ovat hävikinhallinnasta tällä hetkellä?
- Kuinka onnistunutta on yrityksen tämänhetkinen hävikinhallinta?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosio pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaosuudessa käsitellään ensin hävikki yleisesti ja mitä se tarkoittaa vähittäistavarakaupan toiminnassa. Lisäksi käsitellään asioita, joista hävikkiä syntyy ja keinoja, joilla sen syntyyn voitaisiin mahdollisimman paljon vaikuttaa. Keskeisimmät aihealueet työn teoriaosiossa ovat hävikin tunnistaminen, keinot hävikinhallintaan sekä seuranta. Alla olevasta kuviosta 1 näkee teoreettisen viitekehyksen.



Kuvio1. Teoreettinen viitekehys

Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on tiedostaa, mitä kaikkea hävikki on ja miksi yrityksen tulisi ottaa se huomioon jokapäiväisessä toiminnassa. Hävikki aiheuttaa yritykselle kustannuksia ja on suoraan yhteydessä sen kannattavuuteen. Tämän vuoksi hävikki on melko suuri tekijä vähittäistavarakaupassa. Teoriaosiossa käsitellään erikseen, mitä hävikki tarkoittaa ja miksi se on merkittävä aihe. Hävikki jaetaan kaupassa neljään pääryhmään, jotta sen tunnistaminen helpottuisi. Nämä pääryhmät ovat hyväksyttävä, havainnollinen, fyysinen sekä rikollinen hävikki.

Hävikin tunnistaminen tarkoittaa sitä, että tiedetään, mistä hävikkiä syntyy. Hävikkiä aiheuttavat tilanteet ovat yleensä hyvin rutinoituneita, jolloin hävikin tarkasteleminen saattaa jäädä huomioimatta. Tähän vaaditaan työntekijöiltä hyvää osaamista ja asiantuntemusta. Kaikkea hävikkiä ei voida välttää, mutta hävikin pienentämiseen tulisi jokaisen yrityksen aina pyrkiä. Hävikin tunnistamisen on hävikinhallintaa, jonka avulla yritys tekee siihen liittyen omat toimintasuunnitelmat. Hävikinhallintaan ei kuitenkaan ole suoraan erityisiä ohjeita, vaan yrityksen työntekijöillä on vastuun siitä.

Hävikinhallintaa on myös erilaisten keinojen käyttö, jolla hävikki saataisiin mahdollisimman pieneksi. Keinojen avulla yritys pyrkii ennalta ehkäisemään yrityksen hävikin syntymisen tai korjaamaan hävikkiä aiheuttaneet tilanteet. Keinojen tiedostaminen helpottaa työntekijöiden toimintaa ja sen tehostamista. Samalla se auttaa ratkaisemaan erilaisia ongelmatilanteita.

Kolmas tärkeä vaihe on seuranta. Hävikki budjetoidaan, eli sille asetetaan haluttu tavoite. Budjettitarkkailussa näitä tavoitteita ja saavutuksia vertaillaan keskenään. Budjetin toteutumista seurataan vuosittain, kuukausittain, päivittäin tai viikoittain. Seurannan avulla yritys pyrkii edellä mainitun hävikinhallinnan tehostamiseen.

3 HÄVIKKI

3.1 Hävikki yleisesti

Hävikki on vakava ilmiö koko maailmantalouden tasolla. Hävikin aiheuttamat kulut vaikuttavat suoraan yrityksen katteeseen. (Ekholm 2008, 43.) Laajassa merkityksessä hävikki on kaikkea, josta yritys ei saa täyttä hintaa (Tomperi 2014, 104). Hävikillä tarkoitetaan siis myyntikelvottomia tuotteita ja se on tämän vuoksi suoraan menetettyä myyntiä (Finne & Kokkonen 2005, 280). Hävikkiä aiheutuu yritykselle esimerkiksi elintarvikkeiden pilaantuessa, näpistyksestä, tuotteiden rikkoutuessa tai laskuvirheistä (Kinkki & Isokangas 2002, 118). Kaupan alan yrityksille toinen merkittävä tekijä myytävien tavaroiden hankintakustannusten lisäksi on hävikki (Vilkkumaa 2005, 150).

Hävikki voidaan jakaa tunnistettuun ja tunnistamattomaan. Tunnistettu hävikki havaitaan ja siksi voidaan kirjata yrityksen tilastoihin. Esimerkiksi tuotteet, jotka eivät ole menneet kaupaksi, ja ovat siksi pilaantuneet. Tunnistamaton hävikki sen sijaan tapahtuu tavallisesti huomaamatta ja sen usein syytä ei tiedetä. (Finne & Kokkonen 2005, 281.) Hävikistä suurin osa on kuitenkin tunnistamatonta (Tomperi 2014, 104).

Tunnistettua hävikkiä saattaa aiheutua myös, jos tuote vahingoittuu toimitusketjun toimesta tai tuote ylittää sen viimisen myyntipäivämäärän. Näiden tapauksien vuoksi vähittäistavarakaupoilla on yleensä olemassa jonkinlainen järjestelmä, jolla voidaan rekisteröidä kyseisiä tapahtumia. Järjestelmät saattavat kuitenkin johtaa tunnistamattomaan hävikkiin, jos henkilökunta unohtaa seurata järjestelmää tai kirjaa sinne virheellisiä tietoja. Tämän avulla myös epärehellinen työntekijä pystyy peittämään omia virheitään. (Beck & Peacock 2009, 34.)

ECR Europan selvitysten mukaan tunnistamattomasta hävikistä vain 27 prosenttia johtuu yritysten toimintamallien heikkoudesta. Tunnistamattomasta hävikistä 66 prosenttia, eli suurin osa ovat varkauksia ja suoranaisia petoksia. Kuluttajien tekemiä varkauksia pyritään estämään, esimerkiksi lisäämällä varashälyttimiä. Nämä toimenpiteet vaikeuttavat kuitenkin ostamista, ja näin ollen tämä voi näkyä tuotteen myyn-

nissä. Henkilökunnan tekemiä varkauksia on paljon vaikeampi estää, vaikka niiden osuus saattaa olla huomattavankin suuri. (Finne & Kokkonen 2005, 281.)

Yritykselle hävikki aiheuttaa kustannuksia tavaroista, joita ei koskaan myydä. Tätä toteutumaton myynti voidaan pitää välillisenä kustannuksena. Esimerkiksi, ei voida koskaan arvioida täsmällisesti liikkeen hävikkiä, koska alhaisen myynnin syiden selvittäminen saattaa olla vaikeaa. Vähittäiskaupassa hävikin arvioidaan olevan myyntituotoista 3-4 prosenttia. Kaikkien yrityksen tavaroiden hintaan on lisättävä laskettu hävikki, jos ei pystytä selvittämään, mitä tavararyhmiä hävikki koskee eniten. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 88.)

Kokemuseräisen arvion mukaan hävikki on otettava huomioon hinnoittelussa, jotta tavoiteltu katetuotto saavutettaisiin (Tomperi 2014, 104). Kuitenkin eri toimialoilla se on aina erisuuruinen. Jos hävikki on yhden prosentin kokonaismyynnistä, tämä huomioidaan asettaessa voittotavoitetta ja laadittaessa tuotekohtaisia hinnoittelukertoimia. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2013, 102.)

Vähittäiskaupan tärkeimmät osat kustannuslaskennassa ovat varastokirjanpito ja työ- kustannusten seuranta. Varastokirjanpito raportoi nimikkeittäin varaston määrän ja arvon. Tämä kuitenkin saattaa poiketa todellisesta määrästä hävikin vuoksi, joka on melko suuri kustannustekijä vähittäiskaupassa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 66.) Suppeasti tarkasteltuna hävikki voidaan laskea varaston selvittämättömänä muutoksena (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2001, 147).

3.2 Hävikki vähittäistavarakaupassa

Kaupan koventunut hintakilpailu korostaa toimenpiteitä, joilla on myönteinen vaikutus myynnin kannattavuuteen. Hävikin torjunta on tärkeä osa tätä toimintaa, johon kaupan henkilökunta voi vaikuttaa. Hävikin torjunta on jatkuva prosessi, joka edellyttää sitä, että koko henkilökunta tiedostaa asian merkityksen ja toimii sen mukaisesti. Hävikin määrän ollessa keskimääräistä alhaisempi, se on usein pitkäaikaisen ja osaavan henkilökunnan ansiota. Näin ollen henkilökunnan tiuha vaihtuminen saattaa lisätä hävikin riskiä. (Pentti 2006, 14–15.)

Ruokahävikin vähentäminen on tärkeä tavoite päivittäistavarakaupoille ja tämän eteen tehty työ on tuonut hyviä tuloksia. Ruokahävikki kaupoissa on noin 12–14 kiloa suomalaista kohti. Tämä on noin puolet vähemmän, kuin kotitalouksissa, joissa ruokahävikistä suurin osa syntyy. (Pty-yhdityksen [www-sivut](#) 2016.) Henkilökunnankoulutus on avaintekijä hävikin vähentämisessä (Laakkonen 2010, 6). Vähittäistavarakaupassa hävikillä tarkoitetaan myymälän tavaraa, joka on myyntikelvotonta. Myyntikelvottomiin tavaroihin kuuluu pilaantuneet, katoavat tai muuten vahingoittuneet tuotteet. Hävikki heijastaa suoraan kaupan kannattavuuteen, joten tähän tulee suhtautua hyvin vakavasti. Hävikki vähittäistavarakaupassa jaetaan neljään pääryhmään: hyväksyttävä, havainnollinen, fyysinen sekä rikollinen hävikki. (Kestilä 2008, 95.)

Hyväksyttävällä hävikillä tarkoitetaan luonnollista hävikkiä. Nämä ovat pääsääntöisesti tuotteita, jotka pilaantuvat nopeasti (Kestilä 2008, 95). Suurin syy kaupan hävikkiin onkin tuoretuotteet (Pty-yhdityksen [www-sivut](#) 2016). Hyväksyttävään hävikkiin osataan kuitenkin varautua. Hyvän palvelutason vuoksi kaupan on tilattava tuotteita enemmän, kuin tarkan menikin määrän verran, jotta lopputuloksena hyllystä löytyisi aina asiakkaan haluamaa tuotetta. (Kestilä 2008, 95.)

Hallinnollinen hävikki koostuu kaupan huolimattomuudesta tai laiminlyönnistä. Kuorma-asiakirjojen tarkastaminen on hyvin tärkeää, jotta saadaan oikeat tavaramäärät hyllyihin ja myyntiin. Myös tuotteiden myyntikunnon tarkistaminen on tärkeä vaihe. Tuotteen tulee aina olla myynti kelvollinen, muutoin kyseisestä tuotteesta tulee tehdä reklamaatio. (Kestilä 2008, 95.)

Fyysistä hävikkiä ovat ne tuotteet tai tuotepakkaukset, jotka ovat myyntikelvottomia. Näin tapahtuu esimerkiksi, kun tuotepakkaukset rikkoutuvat, kastuu, kuivuu, litistyy, lämpenee tai jäätyy. Tähän ryhmään kuuluu myös tuotteet, joissa on umpeutumassa parasta ennen päiväys tai viimeinen käyttöpäivä. Tavarán lähestyessä viimeistä myyntipäivää on kaupalle edullisempaa myydä tuote asiakkaalle alennuksella, kuin ottaa tuotteesta koko hävikkiä. (Kestilä 2008, 96.)

Rikollinen hävikki koostuu tuotteiden näpistämisestä tai varastamisesta, jotka ovat inhottava ongelma kaikkialla. Varkauhävikin määrästä ei voida ikinä olla kokonaan

ajan tasalla. Näistä tiedetään vain murto-osa, eli ne, jotka jäävät kiinni. (Kestilä 2008, 96.) Kaupan hävikistä on arvioitu olevan vajaa puolet asiakkaiden varkauksia, vajaa kolmannes työntekijöiden varkauksia, vajaa kymmenen prosenttia tavarantoimittajien aiheuttamia ja loput ovat kaupan omaa hävikkiä. Myymälävarkauksista kaksi kolmasosaa tehdään yksin ja on arvioitu, että varkaista alle kymmenen prosenttia jää kiinni. Euroopan maissa 84 prosenttia hävikistä on asiakkaiden, henkilökunnan tai tavarantoimittajien varkauksia. Loput ovat sisäisiä virheitä tai vääriä hintamerkintöjä. (Heinimäki 2006, 132–133.)

Henkilökunnan syyt varkauksiin ovat muun muassa ylisuuret menot, perheongelmat, uhkapelit, alkoholiongelmat, ylivelkaantuminen ja tyytymättömyys yritykseen. Herkimmät tuotteet varkauksiin ovat kosmetiikka, naisten asusteet, nuorten vaatteet, kengät, kellot, tietotekniikka, kännykät, CD-levyt, videot ja elintarvikkeet. Päivittäistavarakaupoissa taas eniten varastetaan olutta, tupakkaa, makeisia, kahvia ja liha-jalosteita. (Heinimäki 2006, 133.) Yleisesti ottaen varastetaan tuotteita, joilla on helppo saatavuus, nautittavuusarvoa tai jälleenmyynnin mahdollisuus. Lisäksi usein varkauksien kohteena ovat arvokkaat, kooltaan pienet ja piilotettavat tuotteet sekä brändituotteet. (Saarinen 2003, 14.)

Poliisin tietoon tullut myymälävarkauksien määrän kasvoi yli 42 000 varkauteen aina vuoteen 2000 saakka. Myöhemmin niiden määrä on tasaantunut ja jopa vähentynyt. Kiinnijäämiseen liittyy yhä useammin henkilökuntaan kohdistuvaa uhkailua. Yleisesti arvioidaan, että vain murto-osa varkauksista tulee ilmi, ja poliisin tietoon tulee vain osa kiinnijääneistä myymälävarkaista. (Heinimäki 2006, 133.)

4 HÄVIKINHALLINTA

4.1 Hävikin tunnistaminen

Hävikin määrän selvittämiseksi varasto inventoidaan. Tämä voidaan tehdä joko jatkuvana inventointina, tai inventoidaan kaikki tavarat määräajoin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 66.) Varastossa oleville tuotteille voidaan laatia myös tärkeysjärjestys, jonka avulla selviää, kuinka usein tuote on inventoitava. Yrityksen kannalta tärkeät tuotteet tulee inventoida muita useammin. Näitä ovat yrityksen arvotavarat, sekä ne tuotteet, joissa on suurin hävikki. Investoitua tulosta verrataan varastokirjanpitoon ja hävikiksi luetaan kaikki selvittämätön vähennys. Jos investoitu varasto ja kirjanpidon mukainen varasto ovat yhtä suuret, hävikkiä ei ole lainkaan. (Kinkki ym. 2001, 146–147.) Kuviossa 2 tarkastellaan, miten hävikki lasketaan varaston selvittämättömänä muutoksena.

+	Alkuvarasto
+	Ostot
–	Myynnit
–	Loppuvarasto
<hr/>	
=	Hävikki

Kuvio 2. Hävikki varaston selvittämättömänä muutoksena (Kinkki ym. 2001, 147).

Tavaran tilaamisesta saattaa yritykselle aiheutua hävikkiä. Tällainen tilanne syntyy, jos tilataan liian paljon tavaraa, ja osa jää kokonaan myymättä. Myös liian myöhään tilaaminen voi johtaa siihen, että tuotteet eivät mene kaupaksi, koska sesonki on jo ohi, tai on tilattu täysin väärää tavaraa. (Kinkki ym. 2001, 146.) Tavaran oikean määrän tilaaminen etukäteen on hyvin tärkeää. Tuotteet tilataan menekin mukaan niin, että hyllyssä on aina kaikkia tuotteita, mutta varastossa ei saisi olla mitään tuotetta liikaa. Menekkiin ja siten tilausmäärään vaikuttavat tuotteen luonne, ajankohta ja se-

sonki. Esimerkiksi erikoistavarakaupoissa osa tuotteista on tilattava jo kuukausia etukäteen, jolloin tilaaminen vaatii hyvää tuoteryhmäosaamista. (Kestilä 2008, 82.)

Tavaroiden tilaaminen on aina suunniteltu toimenpide. Suunnittelematon tilaaminen johtaa usein tilanteeseen, jossa taloudellinen tulos ja tehokkuus kärsivät. Suunnittelussa tilaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi tilauskirjaa, johon kirjataan aiemmin tilatut määrät. Tämän avulla on helppo vertailla tilausmääriä aikaisempaan menekkiin. Myös sesonkiaikana voidaan tarkistaa kassajärjestelmän raporteista tuotteen menekki. Tilaaminen tilauspäättteen avulla on tehokkaampaa. Kannettavasta tilauspäätteestä nähdään aiemmin tilatut määrät ja sieltä voidaan tulostaa tilaushistoriatiedot helposti käyttöön. Tämä nopeuttaa tilaustoimintaa, eikä hidasta tilauskirjaa tarvitse enää täyttää. (Kestilä 2008, 82.)

Vakiotilausta on usein mahdollista käyttää tilauspäätteissä. Tietojärjestelmään voidaan syöttää etukäteen oletustilausmäärät ja tilaushetkellä tilaaja joko hyväksyy tai hylkää vakiotilausmäärän. Tämä nopeuttaa tilaamista entisestään. Vakiotilaus edellyttää kuitenkin tuotteiden tasaista menekkiä, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty käytettyä. Tilauksia on kuitenkin mahdollista hoitaa erilaisilla tilaustavoilla. Näitä ovat muun muassa tilaaminen internetin ja kiinteän tilauspäättteen avulla, kannettavalla tilauspisteellä, vakiotilauksen avulla, tilausehdotuksen avulla ja automaattitilauksella. (Kestilä 2008, 82–83.)

Keskeinen tekijä kaupan tuloksessa on oikea tilaaminen, jonka on oltava tarkkaa ja tehokasta. Oikeanlaisella tilaamisella vaikutetaan merkittävästi varastonmääriin ja hävikkiin, jotka rasittavat kaupan tulosta. Kuitenkaan tilaustyöhön ei saisi kuluttaa liikaa aikaa, koska tämä aika on pois varsinaisesta asiakaspalvelusta ja hyllytystyöstä. Tilaamisen hoitaa usein henkilökunta, mutta tilausjärjestelmät ovat yleistyneet sen rinnalle. Tilausjärjestelmissä käytetään kaupan kassajärjestelmän tuottamaa tilausehdotusta apuna tilaamiseen tai järjestelmä tekee tilauksen automaattisesti. Monesti tilaus tapahtuu kuitenkin puhelimitse tai tilauspäättteen avulla. Tietojärjestelmäavusteiset menetelmät ovat tehokkaimpia tapoja huolehtia täydennys tilauksista. (Kestilä 2008, 82.)

Toimitusketju on verkosto, joka muodostuu moninaisista yrityksistä ja suhteista. Jokainen yritys kuuluu johonkin toimitusketjuun, mutta sen rakenne riippuu yrityksen tuotteista ja asiakkaista. Toimitusketjun tehokkaan hallinnan kautta rakentuvat yrityksen kilpailuetu ja omistaja-arvo. Asiakkaille tulisi tarjota mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Ritvanen & Koivisto. 2006, 18.) Toimitusketjuajattelussa painotetaan tehokkuutta, asiakkaista lähtevää kysyntää ja siihen vastaamista, mutta myös lisäarvon tuottamista asiakkaille. Toimitusketjuajatteluun liittyy useita käsitteitä, kuten toimituskyky, -aika, -täsmällisyys ja -varmuus. (Ritvanen & Koivisto. 2006, 18.)

Useissa toimitusketjun vaiheissa syntyy hävikkiä, alkaen tuotannosta ja varastoinnista, aina myymälän hyllyyn saakka. Syyt saattavat myös vaihdella harmillisista vahingoista varkauksiin ja laiminlyönteihin. (Finne & Kokkonen 2005, 281.) Tehokkaasti organisoitu toimitusketju vaikuttaa myyntiin, esimerkiksi tuotteiden paremman saatavuuden ja asiakastyytyväisyyden ansiosta. Kustannuksia saadaan pienennettyä, muun muassa lyhentämällä toimitusaikoja ja tehostamalla prosesseja. (Salmivuori 2010, 19.)

Toimitusaikoja lyhentämällä varastoinnin tarve pienenee. Materiaalien sekä tietojen käsittelyyn liittyviä prosesseja tehostamalla käytettäisiin sähköisiä tilaussanomia yritysten välillä, jolloin virheiden ja manuaalityön määrä vähenee. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on alentaa kustannuksia, lisätä myyntiä ja tehostaa työn tuottavuutta. (Salmivuori 2010, 19.) Teoreettisesti on helppo puhua toimitusketjun hallinnasta, mutta käytännössä koko toimitusketjun hallinta on vaikeaa. Hallitussa toimitusketjussa kaikki osapuolet seuraavat markkinoita herkeämättä ja reagoivat saatuun palautteeseen nopeasti. On myös tärkeää, että kaikki osapuolet tähtäävät kilpailukyvyyn jatkuvaan parantamiseen. (Ritvanen & Koivisto. 2006, 22.)

Toimitusketjujen hallinnan avulla kyetään lisäämään asiakastyytyväisyyttä ja vähentämään varastonmääriä. Kuitenkaan ei voida hallita liiketoimintaprosesseja sataprosenttisesti. Myöskään asiakkaiden käyttäytymistä ei tiedetä etukäteen, joten joudutaan ennakoimaan. Ennakointitehtävässä auttaa kustannustehokas ja hallittu toimitusketju. Pelkkien ennusteiden varaan ei kuitenkaan voi perustaa yrityksen toimintaa, vaan ne ovat hyvä lähtökohta kapasiteetin varaamiseksi. Yleensä tuotteet kannattaa

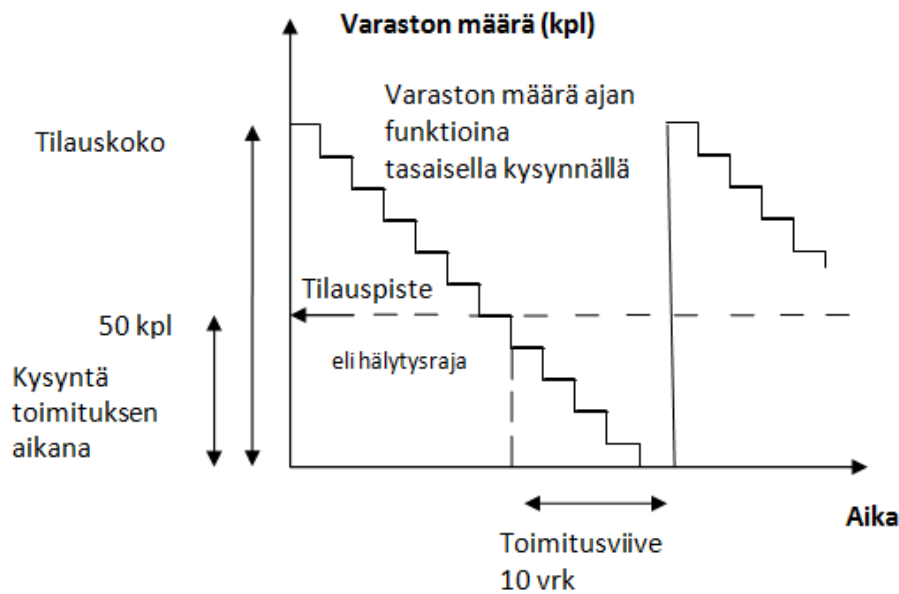
valmistaa todellisen kysynnän, eli tilausten mukaan. (Ritvanen & Koivisto. 2006, 22.)

Vastaanottaessa ostajan tulee tarkistaa tavarán määrá, laatu sekä kunto. Jos tavarassa ei havaita siinä olevia virheitä, ne saattavat jäädä ostajan vastuulle. (Kinkki ym. 2001, 147.) Päivittäistavarakauppaan tulee päivittäin useita tavarakuormia, joiden laatua tulee valvoa. Kuten omavalvonnan säädöksetkin edellyttävät, tavara tulee tarkistaa vastaanottovaiheessa. Jo yksittäisen tukkupakkauksen puuttuminen saattaa johtaa tavaraerän katetappioihin. Tällöin on myytävä koko muu erä tappion kattamiseksi. (Kestilä 2008, 84.)

Vastaanottotarkastus voidaan tehdä erikseen ennen kuorman purkamista, kuorman purun aikana tai sen jälkeen. Usein tarkastus tehdään kuitenkin kuorman purun aikana, koska se tehostaa työskentelyä. Jos tarkastus tapahtuu vasta purun jälkeen, edellytetään tilaustoiminnan olevan hyvin suunniteltu. Tavarantoimittajan keräysvirhe ilmenee siten, että hyllyssä on edelleen tyhjä kohta kuorman purun jälkeen, mutta kyseinen tuote löytyy kuormakirjasta. Joidenkin tavarantoimittajien keräysvirheet voivat olla hyvin vähäisiä, jolloin on aiheellista arvioida kannattaako käyttää paljon aikaa vastaanottotarkastukseen tai ylipäätään tarkastaa kuormaa ollenkaan. Tällöin on kuitenkin tiedettävä luotettavat tavarantoimittajat. (Kestilä 2008, 85.)

Kaikkine olettamuksineenkin Wilsonin kaava antaa ohjeellisen vastauksen siihen, kuinka paljon tavaraa tulisi tilata. Jos oletettaisiin toimitusten tapahtuvan välittömästi, tapahtuisivat tilaus ja toimitus samanaikaisesti. Tällöin varaston tyhjentyessä loppuun, uusi tilaus täyttäisi sen. Kuitenkin toimitukset tapahtuvat tietyllä viiveellä, jolloin tilaukset täytyy tehdä ennakkoivasti. Jokaiselle tuotteelle tulisi asettaa hälytysraja, joka kattaa tilauksen ja toimituksen aikana tapahtuvan kulutuksen. Näin ollen varaston tyhjentyessä uusi toimitus saapuisi. (Kinkki, Isokangas 2002, 118.)

Alla olevassa kuviossa 3 esitetään Wilsonin kaavaa seuraavien olettamuksien mukaan. Tuotteen kysyntä on viisi kappaletta päivässä ja toimitus kymmenen päivää. Kyseisen tuotteen tilauspisteen tulisi näin ollen olla 50 kappaleen kohdalla päivässä. Eli varaston alennettua tähän pisteeseen, tulee tehdä tilaus uuden erän saamiseksi. (Kinkki, Isokangas 2002, 118.)



Kuvio 3. Wilsonin kaava (Kinkki, Isokangas 2002, 119).

Tasainen ja siten ennakoitavissa oleva kulutus tai kysyntä on eräs lähtökohtaoletta-
mus Wilsonin kaavassa. Näin ei välttämättä ole käytännössä, vaan kulutus ja erityi-
sesti kysyntä voi vaihdella hyvin voimakkaasti. Tämän seurauksena varasto voi lop-
pua ennenaikaisesti, jolloin yritykselle aiheutuu puutekustannuksia. Puutekustannuk-
sia aiheutuu tuotannon pysähtymisen aiheuttamista menetyksistä tai menetetyistä kat-
teista. Tilausrajaa on nostettava mahdollisten puutekustannusten vuoksi. Varasto ja-
kautuu kahteen osaan: normaalin kulutuksen mukaiseen varastoon ja ennakoimatto-
mista tekijöistä johtuvaan varastoon. Varmuusvarastolla pyritään kattamaan tavallista
suuremman kysynnän tai kulutuksen aiheuttama lisätarve. (Kinkki, Isokangas 2002,
119.)

Ylivarastointi saattaa aiheuttaa hävikkiä, jos tuotteet pääsevät vanhentumaan, eivätkä
ole enää myyntikunnossa. Varsinkin tuoretuotteissa hävikki on huomattava ongelma,
ja se saattaa vastata tiettyjen tuoteryhmien myynnistä useita prosentteja. (Finne &
Kokkonen 2005, 280.) Ylivarastoinnin seurauksena joudutaan turvautumaan alen-
nuksiin. Pahimmassa tapauksessa joudutaan hävittämään vanhentuneet tuotteet, mistä
seuraa menetetyin katteen lisäksi tuotteiden hankinnan ja hävittämisen kustannukset.
(Finne & Kokkonen 2005, 278.) Taloudelliset vaikutukset ovat siis huomattavia,

vaikka hävikki saattaa tuntua pieneltä ongelmalta. Hävikillä on suora yhteys yrityksen tulokseen. (Finne & Kokkonen 2005, 280.)

Materiaalivirrat ovat logistiikan lähtökohta. Reaaliprosessiin sisältyy epävarmuutta, joka aiheuttaa materiaalivirtojen katkeamattomuuden. Asiakkaiden kysyntä voi olla epäsäännöllistä ja vaikeasti ennustettavissa tai tavarantoimittajilla voi olla katkoksia. Taloudellisuus ohjaa varastointia ja taloudellisinta varastointitoimintaa on, kun ei kerätä liian suuria varmuusvarastoja, mutta samalla kysyntä voidaan tyydyttää halutulla tasolla. (Kinkki, Isokangas 2002, 115.)

Tuotteiden hyllytys muodostaa kaupan tärkeimmän ja suuren osan työtehtävistä. Hyllytystyötä on suunniteltava, jotta samaan hyllyyn tulevat tuotteet saadaan nopeasti esille. Apuvälineenä käytetään hyllykuvia, jonka mukaan tavarat tulee laittaa esille. Tuotteet tulee ottaa varovasti kuljetuspakkauksista ja huomioitava mahdolliset avausohjeet, koska osa hävikistä syntyy juuri kuormaa purkaessa. Päiväys tuotteita hyllyttäessä tulee myös huomioida, että uudemmat tuotteet laitetaan hyllyyn takimmaisiksi. (Kestilä 2008, 92.) Huomioidaan myös FIFO-menetelmä, eli first in first out, jolloin ensimmäisenä varastoon saapuneet tuotteet tulevat myös käyttöön ensimmäisenä (Jyrkkiö & Riistama 2004, 107).

Yrityksen on saatava myynnistä sen verran tuloja, että se kattaa kaikki toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Yritys siis hinnoittelee tuotteet niin, että toiminta on kannattavaa. Ongelmana on se, kun kaikista ostetuista tuotteista ei saadakaan täyttä hintaa. (Kinkki ym. 2001, 145.) Vähittäiskaupassa tuotteiden hinnoittelu on erittäin monimutkaista työtä. Tavararyhmiä saattaa olla kymmeniä ja tuotteita jopa tuhansia. Kaupassa on oltava selkeä hinnoittelustrategia ja siksi kauppaketjun hinnoittelutyötä hoitaa usein ketjuyksikkö. Tuotteita hinnoiteltaessa on huomioitava hävikki. Tuotteelle lasketaan hävikkivaraus, jonka mukaan arvioidaan, kuinka paljon hinnoittelussa on otettava huomioon tuotteesta tai tuoteryhmästä muodostuvaa hävikkiä. (Kestilä 2008, 86–87.)

Alennukset vähentävät aina yrityksen katetta, joten jo hinnoitteluvaiheessa ne tulee ottaa huomioon. Paljousalennukset, kanta-asiakasalennukset ja vuodenaikaan liittyvät kausialennukset ovat tyypillisiä alennuksia. Alennukset voidaan huomioida hin-

noittelussa niin, että yrityksen aikaisemmista kaupoista tutkitaan annetut alennukset ja lasketaan niiden määrä. Jos saadaan selville vanhoista laskuista alennusten tietty prosentti tuotteiden hinnasta, tämä voidaan jo etukäteen huomioida hinnoittelussa lisäämällä keskimäärin annettu alennus tuotteiden hintoihin. Tätä kutsutaan alennusvaraksi ja näin voidaan saavuttaa yrityksen tulostavoitetaso annetuista alennuksista huolimatta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 50.)

4.2 Keinoja hävikinhallintaan

Hävikin pienentämiseen voi olla yksinkertaisetkin keinot, jolloin se on tarkastelun arvoinen. Keskeistä on tunnistaa, mistä hävikkiä syntyy, jonka jälkeen on syytä paneutua hävikin taustalla oleviin prosesseihin ja toimintamalleihin. Vasta tämän jälkeen kannattaa suunnitella toimenpiteitä. (Finne & Kokkonen 2005, 281–282.) Taulukossa 1 on esitetty kolmen tunnetun brändituotteen hävikin kehitys kahden vuoden aikana.

Taulukko 1. Hävikin torjunnalla aikaansaatuja hyötyjä (Finne & Kokkonen 2005, 282).

Kaupan tunnistamaton hävikki	2003	2005	Myynnin kasvu 2003–2005
MACH3	9 %	3 %	+ 27 %
Oral-B Braun	15 %	9 %	+ 13 %
Duracell	20 %	2,5 %	+ 47 %

Hävikin vähentämiseen käytettiin hyvin yksinkertaisia keinoja, kuten kuljetuspakkausten huputtamista, muutoksia tuotepakkauksissa, lukollisten säilytystilojen käyttöä ja säännöllisiä inventaareja. Parannustoimenpiteillä on ollut suuri vaikutus näiden tuotteiden myyntiin. (Finne & Kokkonen 2005, 282.)

Kaupat ovat onnistuneet vähentämään hävikin määrää hyvän menekinhallinnan, tehokkaan logistiikan, sähköisten ennuste- ja tilausjärjestelmien, vapautuneiden aukioloaikojen sekä ammattitaitoisen henkilökunnan ansiosta. Myös tuotteiden myymi-

nen alennetuilla hinnoilla parasta ennen -merkinnän tai viimeinen käyttöpäivä -päiväyksen lähestyessä on auttanut vähentämään hävikin määrää. (Pty-yhdistyksen www-sivut 2016.)

Kaikkine olettamuksineenkin Wilsonin kaava antaa ohjeellisen vastauksen siihen, kuinka paljon pitäisi tilata. Jos oletettaisiin toimitusten tapahtuvan välittömästi, tilaus ja toimitus tapahtuisivat samanaikaisesti. Eli kun varasto olisi tyhjä, niin uusi tilaus täyttäisi sen. Käytännössä toimituksissakin on pieni viive, joten myös tilauksen täytyy tapahtua ennakoidusti. Tuotteille pitäisi asettaa tietty hälytysraja, joka kattaa tilauksen ja toimituksen aikana tapahtuvan kulutuksen. Näin ollen toimitus tapahtuu varaston ollessa tyhjentyessä. Oletetaan, että tuotteen kysyntä on päivässä viisi kappaletta ja toimitusaika kymmenen päivää. Tällöin tuotteen tilauspisteen tulisi olla 50 kappaleen kohdalla, eli on tehtävä uusi tilaus uuden erän saamiseksi, kun varasto on alentunut tähän pisteeseen. (Kinkki & Isokangas 2002, 118.)

Vastaanottotarkastus tehdään välittömästi tavarakuormien savuttua. Selvitetään tavaroiden määrä ja laatu, jolloin varmistutaan, että toimitus on tilauksen mukainen. Vain se mitä on todella saatu, kuitataan vastaanotetuksi, ja tarkistetaan näiden tavaroiden kunto. Myyntikelvottomat tavarat otetaan pois ja kaikista lähetyksessä ilmentyneistä puutteista tehdään selvät muistiinpanot. Reklamaatio tehdään tarvittaessa välittömästi tavarantoimittajalle, jotta laskutuksessa otetaan huomioon asianmukaiset hyvitykset. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo, Sulkanen 1998, 80.) Reklamaatio on tavarantoimittajalle annettava palaute ja tavarantoimituksessa olleen virheen oikaisuvaatimus. Tämä tehdään usein puhelimitse, jolloin pyydetään korjausta virheelliseen toimitukseen. (Kestilä 2008, 83.)

Kauppoihin tulee myös paljon tavaraa, jotka vaativat kylmäsäilytystä ja kylmäkuljetusta. Tavarán tullessa kauppaan eri tavararyhmien enimmäislämpötiloista löytyy selkeät rajat kaupan omavalvontaohjeista. Kylmäkuljetusten tarkistaminen tapahtuu lämpömittarilla. Lämpötilan ylittäessä tuoteryhmäkohtaiset rajoitukset, on tämä merkittävä omavalvontaan ja kyseisen tavarantoimittajan kuormia on syytä seurata myös jatkossa. Tuotteen laatua voidaan myös arvioida käyttöpäivän perusteella, mutta joidenkin tuotteiden kohdalla, esimerkiksi hedelmien ja vihanneksien, laadun tarkistamisen ainoa keino on aistinvarainen arviointi. Vastaanottotarkistusta tekevän henki-

lön osaaminen on tärkeää ja tämän vuoksi tarkistuksen tekee usein kokenut myyjä. (Kestilä 2008, 85.)

Varaston tasoa voidaan määritellä optimaalisen tilauserämallin avulla. Oletuksena on, että kauppias myy tuotetta 10 000 kappaletta vuodessa. Ongelmana on määrittää, kuinka suurissa erissä tulisi tilata tavaraa ja täten myös varastoida se. Mahdollisuuksina on hankkia koko vuoden tarve kerralla tai tuoda tavaraa yhden kappaleen erissä vuoden ajan. Voidaan myös valita mikä tahansa yhdistelmä näiden ääripäiden välillä, kunhan tilausten lukumäärä kertaan ostoerä on 10 000 kappaletta. Voidaan olettaa, että vaihtoehdot eivät ole kustannuksiltaan samanarvoisia, vaan mahdollisesti joku muita edullisempi ostoerän koko on olemassa. (Kinkki & Isokangas 2002, 115.)

Koska myymäläntiloihin ei ole mahdollista sijoittaa välittömästi kaikkia tuotteita, ne varastoidaan. Väliaikaisesti tuotteet varastoidaan siten, että ne on tarvittaessa helppo siirtää myymälän puolelle. Väliavarastoinnissa tulee huomioida mahdolliset vaatimukset tuotteen säilyvyyden kannalta, jotta tuotteet säilyvät erinomaisina myyntitieteen asti. Samalla pienennetään pilaantumisen aiheuttamaa hävikkiä. Myös tuoretuotteiden varasto tulisi pitää mahdollisimman pienenä, jolloin pilaantumista voidaan vähentää entisestään. Turhaa varastointia on myös syytä välttää suunnittelemalla tilaukset mahdollisimman tarkkaan kysynnän perusteella. (Lepola ym. 1998, 81.)

Vähittäiskaupat käyttävät tilojen tehokkaaseen hyllytilan hallintaan siihen suunniteltuja tietokoneohjelmia. Ohjelmien avulla lasketaan erilaisten esillepanovaihtoehtojen toimivuutta. Näin hyllytilan jakaminen eri tuotteille on helpompi toteuttaa. Järjestelmä mahdollistaa myös varaston määrän pienentämisen, joka vähentää kaupan rahoitustarvetta. (Lepola ym. 1998, 89.)

Rikollinen hävikki ei johdu suoraan kaupan omasta toiminnasta. Harmillista on kuitenkin se, että kaupan on ryhdyttävä kallisiin toimenpiteisiin, joita ovat esimerkiksi turvakameroiden asentaminen, vartioiden palkkaus ja tuotteiden hälytysjärjestelmien hankinta ja asentaminen. Myös henkilökunnan valppaus ja seuranta ovat suuressa osassa varkaushävikkiä. Tämän vuoksi usein arvokkaammat tuotteet sijoitetaan helposti valvottaviin paikkoihin tai tuotteeseen kytketään tuotehälytys. (Kestilä 2008, 96.)

Joissakin tapauksissa myyntihinnasta voi olla syytä myöntää alennus. Periaatteena ovat ne asiakkaat, jotka helpottavat myyntiä. Näin ollen he ovat oikeutettuja alennukseen, koska heistä aiheutuu vähemmän välillisiä kustannuksia. Heitä ovat esimerkiksi asiakkaat, jotka tekevät säännöllisesti suurehkoja ostoja tai ostavat paljon kerralla. Kyse voi myös olla asiakkaista, jotka ostavat, kun yrityksellä on hiljainen kausi. Nämä asiakkaat helpottavat yrityksen työtä ja tasoittavat työkuormitusta, koska tällaiset asiakkaat vaativat suhteellisen vähän työtä ja aikaa jää myyntityön tehostamiseen. (Andersson ym. 2001, 87.)

Alennuksia voidaan toteuttaa myös alennusmyynteinä, jonka tarkoituksena on myydä tavarat loppuun, joita on jäljellä vain yksittäisiä kappaleita tai joita ei aiota pitää enää valikoimassa. Erona myyntihinnan alennuksiin on se, että alennukset on laskettava normaalihintoihin, jotta myynti tulee kannattavaksi. Tulevat alennusmyynnit on siis otettava huomioon lisäyslaskennassa. Laskelmassa hinnanalennusta voidaan pitää välillisenä kustannuksena, joka jaetaan tasan eri tavararyhmien kesken. (Andersson ym. 2001, 87.)

Mainoskampanjoiden yhteydessä voi myös myöntää hinnanalennuksia, jotka voidaan laskelmassa ottaa huomioon välillisinä kustannuksina. Näitä voidaan myös pitää muiden tavaraerien markkinointikustannuksina, koska muiden tavaroiden myynti voi lisääntyä kampanjahintojen seurauksena. Kampanjat vähittäiskaupassa saavat tukea usein toimittajalta, eli tuotteen valmistajalta tai maahantuojalta, jolloin ei ole syytä korottaa lisäysprosenttia. (Anderson ym. 2001, 88.)

Myymälän tunnelma on tärkeää. Miellyttävä ja viihtyisä vaikutelma saa asiakkaat viipymään kaupassa, ostamaan ja tulemaan näin uudelleen. Perustellusti voidaan väittää, että mitä kauemmin asiakas viihtyy myymälässä, sitä enemmän hän ostaa. Ostoympäristön viihtyisyyttä luo siisteys, järjestys, ilman raikkaus, valaistus, tilavuus, toiminnan elävyys ja ystävällinen palvelu. (Lepola ym. 1998, 90.) Myös henkilökunnan tavaroiden käsittelyä nopeuttavat hyvä järjestys ja siisteys (Lepola ym. 1998, 81).

Lämmin ja kotoisa tunnelma saadaan esimerkiksi paistopisteen vasta paistetun leivän ja pullan tuoksulla. Elintarvikeostolla houkuttelevuutta lisäävät näyttävä esillepano,

tuotteiden runsaus, maistiaiset ja tuote-esittelyt. Myymälän viihtyisyyttä lisää myös sopiva taustamusiikki ja sen on todettu myös vaikuttavan asiakkaan valintoihin. (Lepola ym. 1998, 90.)

Omavalvonta on osa vastuullista toimintaa päivittäistavarakaupassa. Tähän panostetaan erittäin paljon työaikaa sekä investointeja. Omavalvonnassa myymälä itse valvoo ja varmistaa tuotteiden laadun, turvallisuuden ja myyntiolosuhteiden asianmukaisuuden. Jokaisella myymälällä on oltava vastuullisesti järjestetty omavalvonta hygieniapasseista aina asianmukaisiin kylmälaitteisiin. Lakiin perustuvaa omavalvonnan toteuttamista valvovat alan viranomaiset. Omavalvontaa ohjaavat lainsäädännön lisäksi PTY:n sekä myymälöiden omat ohjeet ja tarkennukset. (PTY- yhdistyksen www-sivut 2016.)

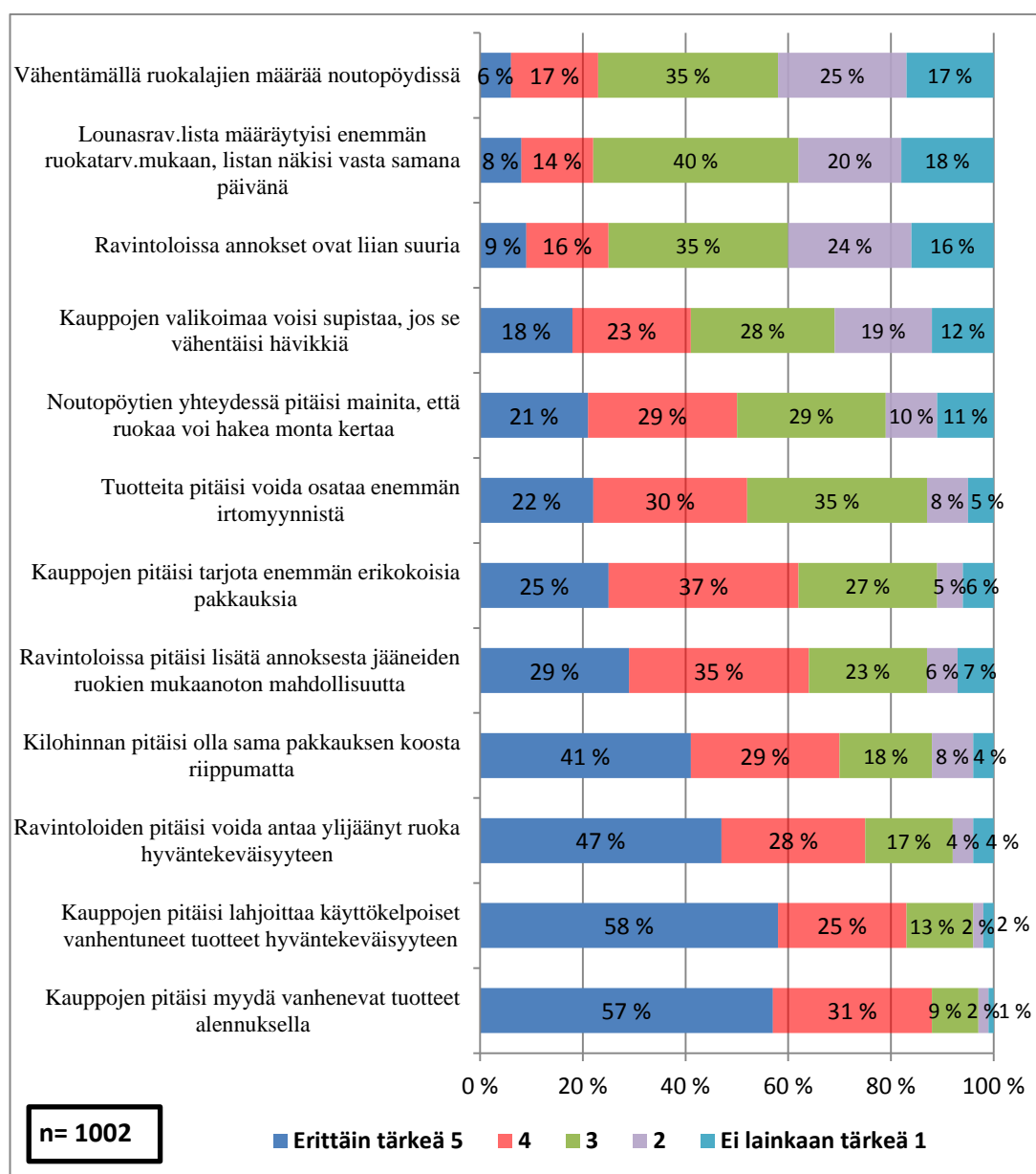
Hävikin seuranta on tärkeää ja yrityksen tulisi aina pyrkiä minimoimaan hävikkiä. Pikaisesti kasvanut hävikki on hälytyssignaali, jonka syy tulisi selvittää mahdollisimman nopeasti. Usein myös toimenpiteet hävikki pienentäessä, kuten hälyttimet kustantavat itsensä takaisin. (Mäkinen ym. 2013, 102.) Esimerkiksi Sensire Food-palvelu tarjoaa päivittäistavarakaupoille automatisoidun laadunvalvonnan, jonka avulla yritys säästää henkilökunnan työaikaa, vähentää hävikkiä, parantaa elintarviketurvallisuutta ja varmistaa laadunvalvonnan vaatimustenmukaisuuden. Palvelu mahdollistaa kaikkien pakastinten, kylmälaitteiden, jääkaappien ja kylmävarastojen automatisoidun, ympärivuorokautisen lämpötilaseurannan. (Sensirefoodin www-sivut 2016.)

MTT-raportti on laadittu kotitalouksien ruokahävikkiä koskevan tutkimuksen pohjalta. Kuru-hanke on toteutettu vuonna 2013. Hankkeen tavoite oli tuottaa tietoa kuluttajien ruokahävikistä ja sen syntyyn vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimintatapoja, joilla hävikkiä voitaisiin vähentää. Tutkimuksen vastausten pohjalta on laadittu hävikinhallintakeinoja, myös ravintoloille ja kaupoille. (Silvennoinen, Pinolehto, Korhonen, Riipi & Katajajuuri 2013, 3–4; 38.)

Tärkeimpinä keinoina ruokahävikin vähentämiseen ehdotetaan sellaisten tuotteiden alentamista, joissa käyttöpäivämäärä umpeutuu nopeasti. Ehdotetaan myös sellaisten tuotteiden lahjoittamista hyväntekeväisyyteen, joita on turvallista käyttää myös vii-

meisen käyttöpäivän jälkeen. Pakkauksen koosta riippumatta kilohinnan tulisi myös olla sama, jotta ei tulisi ostettua liian suuria pakkauksia hinnan vuoksi. Tämän vuoksi kauppojen tulisi tarjota enemmän erikokoisia pakkauksia. Myös lisäämällä irtomyyntiä, arvellaan ruokahävikin määrää vähentyvän. Ylijäänyt ruoka ravintoloissa, pitäisi voida lahjoittaa hyväntekeväisyyteen ja toisaalta toivotaan, että annoksesta jääneiden ruokien mukaanotto olisi mahdollista. (Silvennoinen ym. 2013, 38.) Taulukosta 2 näkee toimintatapoja, joilla hävikkiä voitaisiin vähentää.

Taulukko 2. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tapoja, joilla kaupat ja ravintolat voisivat vähentää ruokahävikkiä (Silvennoinen ym. 2013, 39.)



Ruokahävikin vähentämistä erittäin tärkeänä pitävät kuluttajat, iäkkäämmät kuluttajat ja naiset luettelivat ravintoloille ja kaupoille laajoja keinovalikoimia hävikin vähentämiseksi. Liian suurien annoskokojen merkitystä ravintoloissa, sekä kaupoissa erikokoisten pakkausten ja irtomyynnin saatavuutta, korostivat eniten naiset ja iäkkäät kuluttajat. Myös monet korkeasti koulutetut ja hyvätuloiset vastaajat mainitsivat näitä seikkoja. Jos kauppojen valikoiman supistaminen vähentäisi hävikkiä, olisivat iäkkäät kuluttajat ja maaseudulla asuvat muita valmiimpia tähän muutokseen. Maaseudulla asuvat kuluttajat toivoivat, että noutopöytien yhteydessä mainittaisiin, mikäli ruokaa voi hakea monta kertaa. (Silvennoinen ym. 2013, 39.)

5 BUDJETOINTI

5.1 Budjetti toimintasuunnitelmana

Budjetti on tavoitelaskelma, joka tehokkaasti käytettynä luo mahdollisuuden asettaa suoritustavoitteita järjestelmällisesti. Sen koetaan myös motivoivan henkilöstötoimintaa ja helpottavan saavutusten arviointia, sekä auttavan tavoitteiden saavuttamista. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009, 190.) Budjetti on yksityiskohmainen arvio tulevasta liiketoimesta, joka voidaan ilmaista määränä, rahana tai molempina. Budjettiin asetetaan tavoite yrityksen johtoa varten, esimerkiksi, mitä tulee saavuttaa tai ylittää budjettikauden aikana. Täten budjetti liittyy aina tiettyjen osastojen vastuulle tai yrityksen keskukselle. (Nugus 2006, 183.)

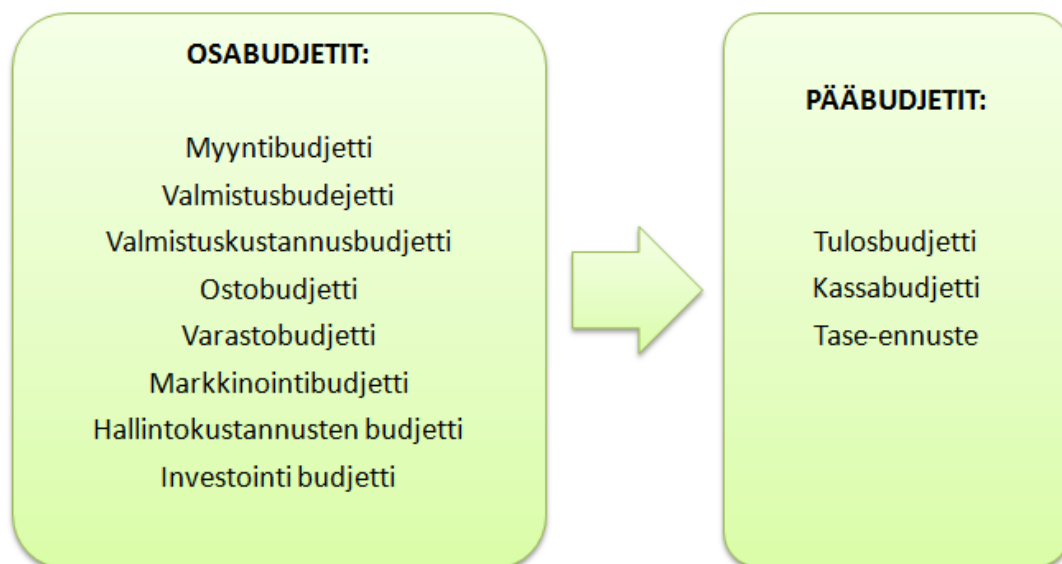
Yritystoiminnassa on suunniteltava tulevia toimintoja ja seurattava suunnitelmien toteutumista jatkuvasti. Näihin toimiin käytetään vuositasolla, ja sitä lyhyemmillä aikajaksoilla budjettia. Budjetti on toimintasuunnitelma, joka on tarkoitus toteuttaa tiettynä ajanjaksona. Suunnitelma voi olla budjetoitavan kohteen mukaan euro- tai kappalemääräinen. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2009, 275.)

Budjetin katsotaan olevan hyvä apuväline tulevien tulojen ja menojen kartoittamisessa, sekä talouden suunnittelussa. Koko tulevan vuoden toiminnan kannattavuuden ja rahan riittämisen varmistaminen, edellyttää tarkkaa ennakointi ja suunnittelua. Näitä mietittynä hyvissä ajoin, saatetaan tilapäiset ongelmatkin kyetä hoitamaan hallitusti ja harkitusti. Yllättäen tulevien ongelmatilanteiden ratkaiseminen saattaa olla huomattavasti haasteellisempaa. (Hirvonen & Nikula 2009, 174.)

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö on lisännyt yritysten suunnittelun merkitystä pidemmällä aikavälillä, jotta hyödynnettäisiin yrityksen todelliset mahdollisuudet. Menestyäkseen yrityksen tulee myös ennakoida tulevat muutokset jo ennen kilpailijoita. Strateginen suunnittelu ulottuu yleensä yli viiden vuoden päähän, toisin kuin budjetointi. Budjetti on toimintasuunnitelma, joka tehdään halutulle ajanjaksolle, yleensä tilikaudelle tai seuraavalle vuodelle. Budjettisuunnitelma tehdään yrityksen strategian ja pitkän aikavälin suunnitelmien avulla. Budjettia laadittaessa tulee myös

huomioida yrityksen resurssit, aikataulut ja työtehtävien jakautuminen. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen. 2009, 170.)

Budjetit voidaan jakaa osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Osabudjetit vaihtelevat yrityksen laajuuden ja toiminnanlaadun mukaan. Esimerkiksi valmistusyrityksen osabudjetteihin kuuluu valmistusbudjetti, sekä raaka-aineiden ostobudjetti. Pääbudjetit ovat taas jokaisessa organisaatiossa aina tulosebjetetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Budjetoinnissa aloitetaan ensin osabudjettien laatiminen yrityksen toimintoja varten. Seuraavaksi osabudjettien tiedot kootaan pääbudjeteiksi. (Jormakka ym. 2009, 171.) Alla olevasta kuvioista 4, näkee osabudjetit ja pääbudjetit.



Kuvio 4. Osabudjetit ja pääbudjetit (Jormakka ym. 2009, 172).

Osabudjetin tekeminen aloitetaan siitä, mikä vaikuttaa eniten rajoittavasti yrityksen liiketoimintaan, joka on usein myynti. Myyntiarviolla vaikutetaan esimerkiksi yrityksen markkinointiin, valmistukseen ja muihin toimintoihin. Myyntibudjetti laaditaan lähtökohtaisesti nykyisen myynnin, sekä ennusteiden pohjalta. Ennusteet tehdään lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä, jotka voidaan laatia kokemuksen tai markkinatutkimuksen perusteella. Myyntibudjetissa budjetoidaan molemmat, myyntihinnat ja -määrät. Nämä voidaan myös ryhmitellä, esimerkiksi myyntialueittain tai tuotteittain. (Jormakka ym. 2009, 171.)

5.2 Budjetointi suunnitteluprosessina

Budjetin laatimista kutsutaan budjetoinniksi, joka tehdään aina kirjallisesti. Budjetointi sisältää suunnitelmien laatimisen lisäksi tulevien tapahtumien ennakkointia, tavoitteiden asettamista toiminnalle sekä toimintavaihtoehtojen valintaa, vertailu ja kehittämistä. (Mäkinen & Söderström 2002, 180.) Budjetointia eivät säätele kirjanpitolain tai -asetuksen yksityiskohdat, koska se on yrityksen omaa käyttöä varten. Tämän vuoksi yritys voi valita tarpeisiinsa parhaiten sopivat budjetointimenetelmät. (Stenbacka ym. 2009, 275.)

Budjetointi koskee pitkän aikavälin suunnittelua, joka toteutetaan tulevalle vuodelle. Budjetit ovat tarkkoja ja yksityiskohtaisia, koska niiden suunnittelujakso on pienempi. Ne antavat selkeän kuvan siitä, mitä on tarkoitus saavuttaa budjettikauden aikana, toisin kuin pitkän aikavälin suunnitelmat, jotka ovat luonteeltaan laajoja ohjeita. (Drury 2011, 324.)

Pitkälle ajalle asetettujen tavoitteiden lisäksi, yrityksen kannattaa myös miettiä kaikista tärkeimmät kriittiset menestystekijät, joiden onnistuminen saavuttaa tavoitteet ja vision. Esimerkiksi saadut uudet asiakkuudet, henkilöstön ajantasainen teknologian osaaminen, tehokkaat ja täsmälliset toimitukset saattaisivat olla juuri näitä kriittisiä menestystekijöitä. Selvitettyään nämä tärkeimmät menestystekijät, yrityksen on helpompi seurata niiden kehitystä, ja näin varmistamaan halutun tavoitteen saavuttaminen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.)

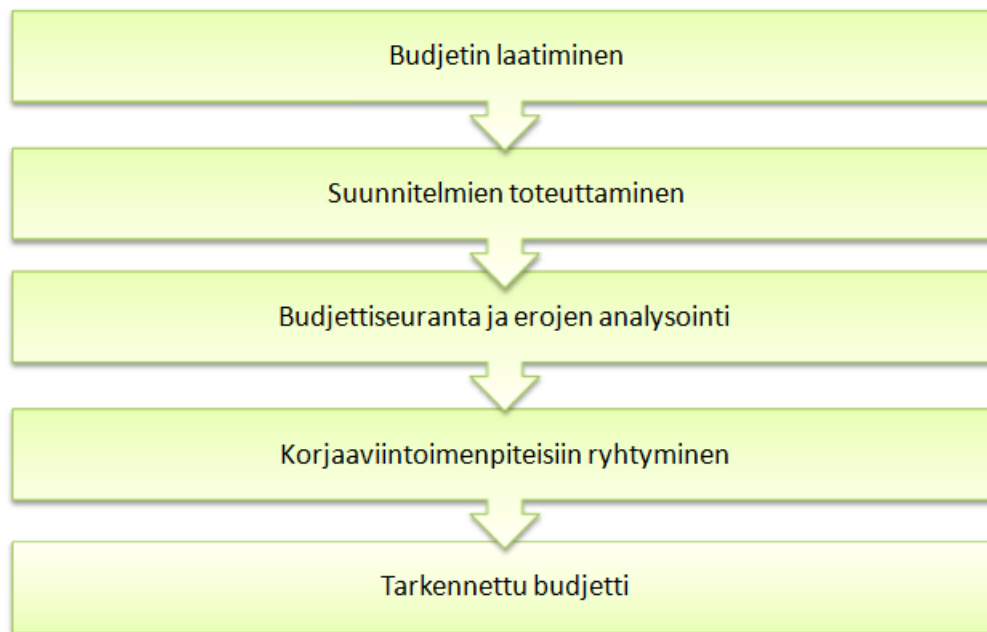
Tavoitteiden saavuttaminen vaatii toimenpiteisiin ryhtymistä. Jatkuva toiminnan tehostaminen on edellytyksenä, kun halutaan ylläpitää liiketoiminnassa saavutettu taso. Tehostamistoimenpiteellä saavutetaan pysyvä vaikutus, kun se täyttää laatu-, aika- ja kustannusvaikutteiset vaatimukset. Perinteiseen budjetointiin vaikuttaa kaikki kolme tehokkuuden kulmakiveä. Nämä kaikki ovat mitattavissa olevia tekijöitä, mikä on niiden yksi merkittävä ominaisuus. (Åkerberg 2006, 19.)

Voiton tuottaminen on yritystoiminnan lähtökohta. Yrityksen johdon tulee varmistaa yrityksen toiminnan kehittyminen asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Yrityksen talouden suunnittelussa budjetointi on oleellinen osa. Raportoinnin avulla tarkkaillaan

taloudellisten tuloksien saavuttamista. Tilinpäätös tulee tehdä kirjanpitolainsäädännön ja muun lainsäädännön mukaisesti. Kuukausiraportoinnista ei ole yritykselle erillisiä sääntöjä, vaan yritys saa itse päättää, mitä kuukausitasolla haluaa seurata. Yrityksen johdon tulisi saada raportoinnista mahdollisimman huolellinen näkemys asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta ja kannattavuudesta. Hyvällä raportoinnilla johto kykenee reagoimaan nopeammin tilanteisiin, joissa suunnitelmat eivät mene haluttuun suuntaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Budjetointi on osa yrityksen suunnitteluprosessia. Liiketoiminnan suunnittelussa pitkän aikavälin strategiset tavoitteet konkretisoidaan käytännön toimenpiteiksi lyhyemmälle ajalle. Strategisten tavoitteiden suunnittelu aloitetaan yrityksen visiosta. Visio sijoittuu usein kolmesta viiden vuoden päähän. Pitkä aikaväli antaa aikaa tarvittavien muutostoimenpiteiden rakentamiseen, kuten asiakkuus ja tuotevalikoima. Muutostoimenpiteitä suunnitellessa tulisi olla selvillä nykyisestä tilasta, eli tuntea nykyisen toiminnan heikkoudet ja vahvuudet, sekä toiminnan uhat ja mahdollisuudet. Valintoja tehdessä yritys haluaa varmistaa toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9–10.)

Budjetoinnissa pohditaan asioita jo ennakoon. Suunniteltujen toimenpiteiden pohjalta tehdyt laskelmat näyttävät välittömästi, ovatko tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarpeelliset resurssit mitoitettu niin, että toiminta antaa toivotun tuloksen. Jos toivottuun tulokseen ei päästä, siihen voidaan puuttua hyvissä ajoin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.) Seuraavassa kuviossa 5 esitellään yrityksen toiminnan suunnittelun vaiheet.



Kuvio 5. Yrityksen toiminnan suunnittelun vaiheet (Jormakka ym. 2009, 170).

Budjetointi on budjettien laatimista ja budjettien ohjattua käyttöä, mutta myös erojen analysointia ja korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja suunnittelua. Budjetoinnilla pyritään tavoitteellisen toiminnan suunnitteluun sekä valvontaan että yrityksen eri osa-alueiden koordinointiin. Yhteistyö on tärkeää eri osastojen välillä ja yksiköiden yhteistä budjettia laadittaessa, varmistetaan yhteisen näkemyksen luominen. (Jormakka ym. 2009, 170.)

5.3 Budjettiseuranta

Budjettiseuranta on budjetointiprosessin kolmas vaihe. Tarkkailu vaatii budjettisuunnittelun, jossa on asetettu budjettitavoitteet, määritetty tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toiminnot, sekä nimetty toteutuksesta olevat vastuuhenkilöt. Edellä mainittujen toimintojen ohjaus tavoitteiden saavuttamiseksi on budjetin toteuttamista. Tarkkailun avulla pyritään seuraamaan näitä budjettitavoitteiden toteutumia ja niistä syntyneitä eroja, sekä analysoimaan erojen syitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 243–244.)

Budjettitarkkailun ehdottomana tavoitteena on ohjata yrityksen toimintoja siten, että budjettitavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. Merkittäviä eroja havaittaessa tavoitteiden ja toteutumisen välillä, on johdon ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin välittömästi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 244.)

Tärkein vaihe budjetoinnissa on budjettiseuranta. Budjetin toteutumista seurataan esimerkiksi kuukausittain tulosvertailun avulla. Päivittäinen tai viikoittainen seuranta voidaan suorittaa myyntikatteen ja myynnin avulla. Budjettipoikkeama näyttää budjetoitujen lukujen ja toteutuneiden lukujen eron. Eroja analysoidaan ja niille yritetään löytää syitä. Usein analysoinnit tehdään myös sanallisesti ja näistä raportoidaan johdolle. Korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään, jos katsotaan niihin olevan tarvetta. (Jormakka ym. 2009, 170.)

Tehokas budjettijärjestelmän hyväksikäyttö sisältää myös ehdottomasti tarkkailun. Budjettitarkkailu ei ole pelkästään tavoitteiden ja saavutusten vertaamista sekä poikkeamien rekisteröintiä, vaan ennen kaikkea tarkkailun antamien tietojen hyväksikäyttöä uuden toiminnan suunnittelussa, ja tätä varten erojen syiden analyysiä. Budjettiseuranta saadaan luontevasti osaksi kirjanpidon raportointia, jos se noudattaa liikekirjanpidon tilirakennetta. Huomioitavaa on, että budjetti sisältää ylimmän yritysjohtoon määrittelemät liiketaloudelliset tavoitteet budjettikaudelle, jotka on purettu osaluvuiksi budjettivastuuhenkilöittäin organisaatiossa alaspäin. (Haverila ym. 2009, 193.)

Aikajänne on hyvin yrityskohtainen, ja se voi vaihdella huomattavasti budjettivonnassa. Nämä ovat yleisiä etenkin suurissa yrityksissä. Hyvä budjettitarkkailu edellyttää, että tarkkailuraporttien eroanalyysijä käytetään hyväksi yrityksen johtamisessa. Tarkkailuraporttien tulee olla luotettavia, jolloin ne eivät sisällä omaa tulkintaa tai mittausvirheitä. Virheet heikentävät tarkkailun uskottavuutta. Raportit on myös mitoitettava vastaamaan käyttäjän tarpeita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 246–247.)

Vuosittaisessa budjettitarkkailussa arvioidaan analyyttisesti budjettivuoden päätyttyä yrityksen keskeisten budjettitavoitteiden toteuma, syntyneet erot ja erojen syyt. Eroanalyysi koskee koko yritystä ja sen tulosityksikköjä sekä toimintoja. Tulos- ja rahoi-

tusbudjettien lisäksi analysoidaan etenkin myyntibudjetin toteutumista verrattuna tavoitteisiin. Tarkastelu saattaa painottua tunnuslukujen analysointiin. Vastuualuekohtaiset budjettierot myös analysoidaan ja tutkitaan keskeisimpien vastuuhenkilöiden budjettivastuiden toteutuma. Usein vuositarkkailun suorittaa yrityksen johto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 246.)

Budjettitarkkailu voidaan tehdä myös neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailulla. Tällöin yleensä, se kohdistuu ajanjaksojen tulos- ja rahoitusbudjettien toteumatarkkailuun ja budjettitavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien korjaustoimenpiteiden esittämiseen. Varsin yleisesti tarkkaillaan myös myyntibudjetin toteumaa. Luonteeltaan nämä tarkkailuajankohdat voivat olla toteavaa sekä lähinnä toteutuneita ja budjettilukuja vertaavaa. Tähän ei aina sisälly analyyttistä tarkkailunäkökulmaa. Yrityksen johto, toimintojen johto sekä tulosityksikköjohto tarkkailevat jokainen omaa vastuualuettaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 247.)

Viikko- ja päivittäistarkkailu on harvoin analyyttistä tarkkailua, koska budjetointi on usein mahdotonta kovin lyhyellä ajanjaksolla. Tällainen tarkkailu on lähinnä toteavaa budjettilukujen toteumakehityksen tarkkailua. Esimerkiksi viikoittain pystytään tarkkailemaan myynnin kehitystä, ja tätä voidaan verrata budjetin myyntilukuihin. Tällä lähinnä varmistetaan myyntitavoitteen toteutuminen. Erojen analysointiin ei ole varsinaista tarvetta lyhytaikaisessa tarkkailussa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 247.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä voi olla kvantitatiivinen, eli määrällinen tai kvalitatiivinen, eli laadullinen. Menetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimuksessa voidaan käyttää myös molempia menetelmiä siten, että ne täydentävät toinen toistaan. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohdetta kuvataan numeerisen tiedon pohjalta, ja vastaavasti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. (Heikkilä 2010, 16–17.) Alla olevasta taulukosta 3 voidaan tarkastella, mitä eroja laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella on.

Taulukko 3. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja (Tilastokeskuksen www-sivut 2016)

Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus
<ul style="list-style-type: none"> • yleensä haastatellaan valittuja henkilöitä • haastattelun perusmuoto: avoin tai teema • ei kriittisiä pisteitä, tulkinta jakautuu koko prosessin ajalle • aineiston todellisuudella ei ole merkitystä 	<ul style="list-style-type: none"> • haastattelut perustuvat yleensä satunnaisotokseen • tutkimukseen kuuluu aina numeraalinen havaintomatriisi • kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi enää palata edeltäviin vaiheisiin • oleellista on aineiston todellisuus

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisista tilanteista. Aineiston keräämisen välineenä suositetaan laadullisessa tutkimuksessa henkilöitä. Tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia tosiasioita, jolloin aineiston tarkastelu on monitahoinen ja yksityiskohtainen. Metodeina käytetään usein teemahaastattelua, havainnointia ja ryhmähaastatteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.) Laadulliselle tutkimukselle oleellista on vastata kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä, 2010, 17). Kohdejoukko valitaan

tarkoituksella, ei satunnaisina otoksina. Tutkimuksen suunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapaukset käsitellään ainutlaatuisina, jolloin aineisto tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

Määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä ovat aiemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset ja aiemmat teorialat. Määrällisessä tutkimuksessa esitetään myös hypoteesi ja määritetään käsitteet. On tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Tutkittavien henkilöiden valinnassa on usein tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat, joissa määritellään perusjoukko. Tulosten tulee päteä joukkoon ja joukosta otetaan otos. Muuttujat esitetään taulukkomuodossa ja aineistot saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksen päätelmät tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2015, 140.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen pääongelmana oli, miten kehittää case-yrityksen hävikinhallintaa. Aineisto kerättiin haastatteluilla ja kyselylomakkeiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja kyselylomake muodostui avoimista ja monivalintakysymyksistä. Tutkimuksen kohdejoukko oli yrityksen vakituinen henkilökunta. Tutkimusta käsitellään ainutlaatuisena ja tulokset analysoidaan sen mukaisesti.

6.2 Haastattelut ja kyselylomakkeen laadinta

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jonka vuoksi sitä pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelu on yhdenlaista keskustelua, jossa haastattelijalla on ohjat keskustelun kulusta. Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2015, 204; 208.) Haastattelija päättää saamansa vaikutelman perusteella vastaan ko haastateltava kysymyksiin. Tutkijan tehtävänä on voittaa keskeinen luottamus ja hänen on motivoitava haastateltava vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Haastattelut ovat aina vapaaehtoisia, joten näihin ei voida ketään velvoittaa tai pakottaa. Tutkittavalle tulee myös antaa kaikki mahdollinen tieto tutkimuksesta. (Heikkilä 2010, 67–68.)

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna pidetään sen joustavuutta. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2015, 205.) Haastatteluiden vastausprosentti on yleensä korkea, jopa 90–100%. Haastattelijalla on keskeinen osa haastattelutilanteissa. Hänellä on mahdollisuus toistaa kysymys, esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä, selventää sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä ja näin ollen vähentää vastaamattomuutta. Tarkkailemalla haastateltavia voidaan tehdä myös lisähavaintoja. (Heikkilä 2010, 68.) Haastattelun huonona puolena on, että se vie aikaa. Haastattelussa on myös tapana antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia, joka saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 206.)

Haastattelut voidaan toteuttaa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna ja avoimena haastatteluna. Lomakehaastattelussa käytetään apuna lomaketta nimensä mukaan, jossa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittelee haastateltavan ajatuksia, tunteita, mielipiteitä ja käsityksiä sen mukaan, kuin ne tulevat luontevasti esille keskustelun kuluessa. Teemahaastattelu on taas avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2015, 208–209.)

Tämän tutkimuksen yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja heidät haastateltiin yksilöllisesti. Haastateltavat tiesivät ennen haastattelua teema-alueen, mutta he eivät nähneet haastattelukysymyksiä ennen haastattelua. Haastattelu sujui hyvin ja vastauksia saatiin kattavasti. Tutkija esitti kysymykset haastattelurungon pohjalta. Haastattelu toteutui hyvin vapaamuotoisesti ja haastattelun edetessä tutkija esitti tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelukysymysten laadinnassa pyrittiin muodostamaan aiheen kannalta tärkeitä ja selkeitä kysymyksiä. Kysymykset pyrittiin myös muotoilemaan niin, että ne olisivat helposti ymmärrettävissä ja lisäkysymysten esittäminen oli mahdollista. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteistä (liite 1).

Kysely on yksi tapa kerätä itse aineistoa. Kyselymenetelmä on tehokas tutkijalle, koska sen avulla säästetään aikaa. Tulosten tulkinta saattaa toisaalta osoittautua on-

gelmalliseksi. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty kyselylomakkeen hyviä ja huonoja puolia.

Taulukko 4. Kyselylomakkeen edut ja haitat (Hirsjärvi ym. 2015, 195)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> •laaja tutkimusaineiston kerääminen •tehokas, säästää tutkijan aikaa •aineiston nopea käsittely ja analysointi •voidaan arvioida aikataulu ja kustannukset melko tarkasti 	<ul style="list-style-type: none"> •pinnallinen •epävarmuus vastaajien vakavuudesta tutkimusta kohtaa •vastausvaihtoehtojen onnistuminen •vastaajien tuntemus tai perehtyminen aiheeseen •hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa •vastaamattomuus

Kyselylomakkeen laadinnassa tärkeintä on selvyys. Kysymysten tulisi tarkoittaa samaa kaikille vastaajille, jos halutaan päteviä tuloksia. Rajatut kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset, koska yleisiin kysymyksiin sisältyy enemmän tulokinnan mahdollisuutta. Samoin tulisi suosia lyhyitä kysymyksiä, jotta ne olisivat helpommin ymmärrettävissä. Kysymysten ei tulisi myöskään sisältää kaksoismerkitystä. Perusohjeena voidaan pitää sitä, että yleisimmät ja helpoimmin vastattavat kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkuun ja spesifiset kysymykset loppuun. Kysymysten määrään tulee harkita, jotta lomakkeesta ei tule liian pitkä. (Hirsjärvi ym. 2015, 202–203.)

Tässä tutkimuksessa toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, jonka laadinnassa pyrittiin selkeisiin ja helposti ymmärrettäviin kysymyksiin. Kyselylomake sisälsi avoimia ja monivalintakysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaajan omia kokemuksia ja toisistaan poikkeavia näkökulmia aiheeseen. Monivalintakysymykset kohdistuivat enemmänkin toiminnanmääriin, jonka vuoksi kysymykset ovat helpompi käsitellä ja analysoida siinä muodossa.

Tutkimuksen kyselylomakkeen avulla oli tarkoitus täydentää haastattelun tuottamia tuloksia. Lomake pyrittiin toteuttamaan niin, ettei kysely olisi liian pitkä ja vastaajat

pohtisivat tarkkaan omia näkemyksiä ja toimintatapoja. Vastaajille painotettiin oman näkökulman merkityksestä ja ettei kysymyksiin ole oikeita tai väärä vastauksia. Kyselyyn vastasivat kaikki, joille lomake toimitettiin.

Kyselylomake laadittiin teorian perusteella. Lomakkeen alussa kysellään vastaajan sukupuoli, ikä, työnkuva ja työkokemus vuosina. Tärkeinä taustatietoina pidettiin vastaajan ikää ja työkokemusta. Teoriaan pohjautuvat kysymykset aloitettiin kysymällä yleistä mielipidettä oman myymälän hävikinhallintaa kohtaan. Seuraavat kysymykset olivat painotettu kaupan päivittäisiin toimintoihin ja oman tekemisen arviointiin. Lomakkeen loppu puolella kysymykset painottuvat enemmän omiin mielipiteisiin ja arviointeihin. Lisäksi haluttiin vastaajan tuovan omia kokemuksia ja tilanteita, joissa hävikkiä on syntynyt. Pääsääntöisesti kyselylomakkeella pyrittiin kartoittamaan yrityksen henkilökunnan päivittäisiä toimintoja hävikinhallinnan suhteen. Kyselylomake löytyy tutkimuksen liitteestä (liite 2).

6.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin keväällä 2016. Haastateltaviksi valittiin case-yrityksen kolme työntekijää, myymälän esimies ja kaksi myyjää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, jotka suoritettiin yrityksen tiloissa. Aikaa haastatteluihin kului yhteensä 4,25 tuntia. Kaikki haastattelut onnistuttiin järjestämään samana päivänä huhtikuun 28 päivä. Haastattelut olivat täysin vapaaehtoisia. Kaikki kuitenkin suostuivat haastateltaviksi ja olivat erittäin avuliaita ja kiinnostuneita tutkimuksesta. Tiedon keruu suoritettiin täysin anonymisti, koska toimeksiantaja ei halunnut, että yritys voidaan tunnistaa. Taulukosta 5 näkee haastatteluiden keston ja ajankohdan.

Taulukko 5. Haastattelujen ajankohdat

Haastateltavat:	Haastattelupäivät:	Haastattelun kesto:
Myymäläpäällikkö	28.4.2016	klo: 11.40–14.10
Henkilö A	28.4.2016	klo: 14.20–15.05
Henkilö B	28.4.2016	klo: 15.45–16.45

Haastatteluiden lisäksi aineistoa kerättiin kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeita jaettiin neljä kappaletta ja kaikilta saatiin vastaukset. Kyselylomakkeeseen vastanneille annettiin vastausaikaa 1.5.2016 asti, eli vastausaikaa oli kuusi päivää. Lomakkeet toimitettiin henkilökohtaisesti paperiversiona, koska uskottiin tämän tavan toimivan parhaiten kohdejoukon huomioon ottaen. Vastaukset jätettiin yrityksen toimistoon ja pitkin viikkoa tutkija kävi hakemassa valmiit lomakkeet analysoitavaksi.

6.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa virheiden syntymistä pyritään välttämään. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymykset saatetaan tulkita toisin, kuin tutkija on ne ajatellut. Tutkimustuloksia ei voida pitää pätevinä, jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia alkupäisen oman ajattelumallin mukaisesti. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, tällöin puhutaan tutkimusasetelmavalidiudesta, ennustevalidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2015, 231–232.)

Tämän tutkimuksen menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Menetelmä valittiin siksi, että tutkimus tehtiin case-yritykselle ja kohdejoukko oli näin ollen tarkoin valittua. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin haastattelun ja kyselylomakkeen avulla. Haastatteluilla pyrittiin saamaan yksityiskohtaista tietoa yrityksen toimintamalleista ja -tavoista aiheeseen liittyen. Kyselylomakkeen avulla oli tarkoitus saada haastatteluja tukevia ja täydentäviä vastauksia.

Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa heille sopivaan ajankohtaan. Haastateltavat tiesivät haastatteluaiheen ennen haastattelua, jolloin he pystyivät etukäteen mietti-

mään aiheeseen liittyviä toimintatapoja ja -malleja. Tuloksiin oltiin erityisen tyytyväisiä ja kysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia. Haastattelutilanne oli rento, joten haastateltavat pystyivät keskittymään kysymyksiin ja vastauksiin kaikessa rauhassa ilman häiriötekijöitä. Haastattelun hyvinä puolina koettiin ehdottomasti lisäkysymysten esittäminen, joita esiteltiin molemmin puolin. Kaikki haastateltavat osallistuivat mielellään haastateltaviksi ja antoivat hyvin kattavia vastauksia.

Kyselylomakkeet tutkija vei henkilökohtaisesti yrityksen työntekijöille, joko työpaikalle tai kotiin. Kiireen vuoksi vastausaikaa annettiin vajaa viikko, jonka katsottiin riittävän kyselyn vastaamiseen. Kyselylomake todettiin parhaaksi vaihtoehdoksi täydentämään haastatteluiden antamia tuloksia. Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääsääntöisesti ymmärretty oikein. Muutama kysymyksistä oli ymmärretty hieman eritavalla, kun kyselyn laatija oli ne tarkoittanut. Kyselylomakkeen vastauksiin oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä ja vastaukset olivat suurimmaksi osaksi hyvin perusteltuja. Tutkimuksesta voidaan todeta, että validiteetti toteutui hyvin, muttei täydellisesti.

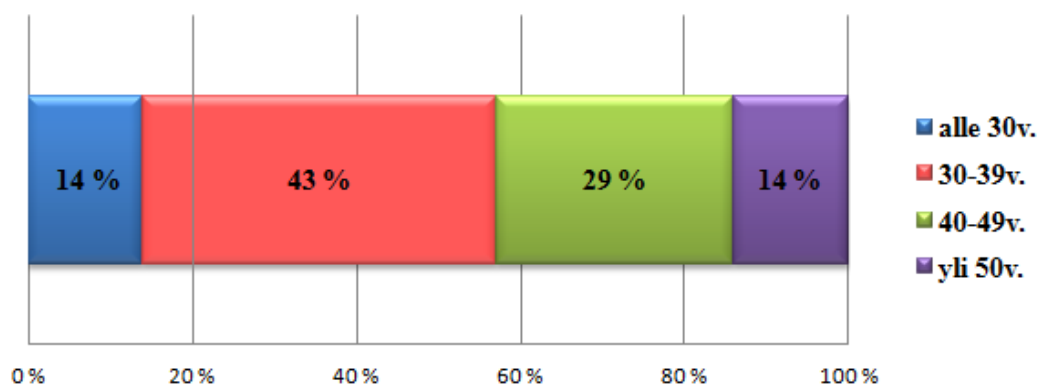
Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina, tai jos tutkitaan samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulosta jälleen pitää reliaabelina. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.)

Tutkimuksen haastateltaviksi valittiin kolme eri henkilöä. Henkilöt valittiin tarkasti ja tarkoituksena oli saada erilaisia vastauksia. Tässä onnistuttiin hyvin, ja vastauksia saatiin eri näkökulmista sekä erilaisten työkokemusten pohjalta. Tutkimus on mahdollista toteuttaa uudelleen ja uskotaan että, samoilla henkilöillä vastaukset olisivat luultavammin samanlaiset. Kokonaisuudessa tutkimusta voidaan pitää reliaabelina.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tutkittavien taustatiedot

Tutkimustulosten osalta tutkittavien taustatiedot olivat tärkeitä. Tärkeimpinä katsottiin olevan vastaajan ikä ja työkokemus, koska näillä on suuri merkitys tutkittavassa aiheessa. Lisäksi taustatiedoissa kysyttiin työntekijän sukupuoli ja työnkuva. Tutkimuksen haastatteluihin ja kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä seitsemän työntekijää, jotka olivat kaikki naisia. Tutkittavien työnkuva oli myös yksiselitteinen, kuusi myyjää ja myymälän esimies. Haastatteluihin vastasi kaksi myyjää ja esimies. Kyselylomakkeeseen vastanneet olivat kaikki myyjiä. Alla olevasta kuviosta 6 näkee tutkittavien ikäjakauman.



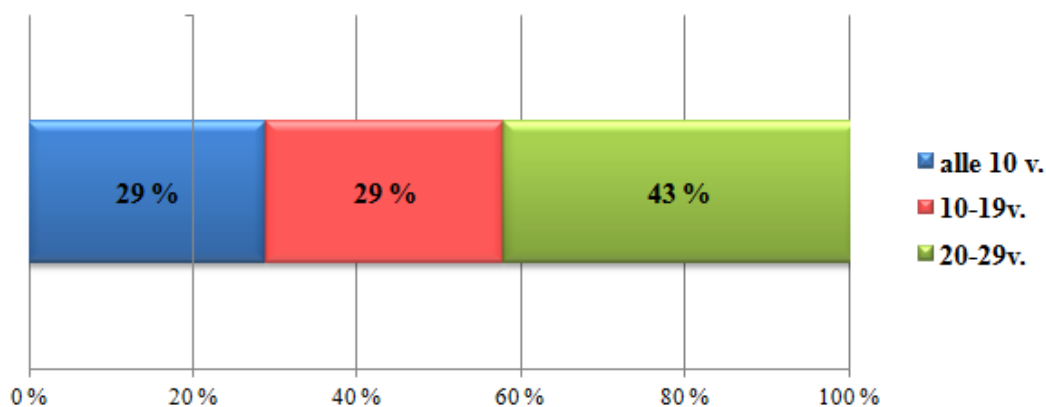
Kuvio 6. Haastateltavien ja kyselylomakkeeseen vastanneiden ikäjakauma

Tutkittavien ikäjakauma jakautui seuraavanlaisesti. Vastaajista yksi, eli 14 % oli alle 30-vuotias, joka toimii kaupassa myyjänä. Vastaajista suurimmaksi ikäryhmäksi muodostui ikäväli 30–39 vuotta, eli 43 %. Heistä yksi oli myymälän esimies ja kaksi oli myyjää. Toiseksi eniten vastaajia oli ikävälillä 40–49 vuotta, eli 29 %, jotka olivat kaikki myös myyjinä. Lisäksi yksi myyjä sijoittui yli 50-vuotiaisiin, eli 14 %.

Haastateltavista henkilöistä yksi oli alle 30 vuotta, toinen oli yli 50 vuotta ja kolmas myymälän esimies sijoittui ikävälille 30–39 vuotta. Kyselylomakkeeseen vastanneita

oli neljä, joista kaksi ensimmäistä sijoittui 30–39 vuotiaisiin ja loput 40–49 vuotiaisiin.

Taustatiedoissa kysyttiin myös tutkimuksen kannalta tärkeäksi havaittua työkokemusta. Kokonaisuudessaan työkokemus jakautui työntekijöiden kesken kuudesta vuodesta 28 vuoteen, eli työkokemus vaihteli vastaajien välillä melko paljon. Kaikki kolme haastateltavat sijoittuivat kukin yhteen ryhmään. Tämä oli yksi valintaperuste, jotta vastauksia saataisiin lyhyemmän ja pidemmän kokemuksen näkökulmasta. Kyselylomakkeeseen vastanneet jakautuivat melko tasaisesti eri ryhmiin. Alla olevasta kuviosta 7 näkee vastanneiden työkokemuksen.



Kuvio 7. Haastateltavien ja kyselylomakkeeseen vastanneiden työkokemus

Ensimmäiseen luokkaan alle kymmenen vuotta työkokemusta, kuului kaksi vastaajaa. Kesimmäiseen luokkaa 10–19 vuotta työkokemusta, sijoittui myös kaksi vastaajaa. Suurimmaksi luokaksi muodostui 20–29 vuotta työkokemusta. Heitä oli kolme vastaajaa. Tämän perusteella voidaan todeta, että koko tutkimusjoukolla oli hyvä tuntemus, ja suurimmalla osalla erinomainen kokemus kaupan alalta.

7.2 Myymälän hävikinhallinta

Kyselylomakkeen ensimmäisenä kysymyksenä oli oman myymälän hävikinhallinta. Suurin osa vastasi hävikinhallinnan olevan myymälässä hyvällä tasolla, mutta tilausräjähdys tulisi enemmän kiinnittää huomiota, jotta välttytään turhalta hävikiltä. Yksi

vastaajista kertoi välillä tulevan turhia tilauksia ja ehdotti, että jokaisen tulisi tarkkailla tilauksia enemmän. Yhtenä kehitys mahdollisuutena koettiin myös suuriin tavaramääriin ajoissa reagoiminen. Yhteisesti koettiin hävikin olevan hallittavissa.

Haastateltavat pitivät yleisesti hävikinhallinnan olevan tarpeellista ja tärkeää. Yksi haastateltavista kertoi tiedostavansa mitä hävikki on ja mistä sitä syntyy. Toinen myyjä nosti esille hävikin negatiivisen vaikutuksen tulokseen ja tämän vuoksi sen olevan hyvin tärkeä aihe. Hän kertoi taistelevan jatkuvasti hävikkiä vastaan, tekemällä saldotarkkailuja ja reagoimalla menekkiin. Hävikinhallinnan koettiin kuuluvan myyjän jokapäiväiseen toimintaan.

Kolmantena haastateltavana oli myymälän esimies. Hän kertoi myynnin olevan hyvä, jolloin tilaaminen helpottuu ja voidaan tilata tuotteita hyvällä omalla tunnolla. Toisaalta hän huomautti hävikin kuuluvan kaupanalaan ja saatavuuden ollessa hyvä, hävikkiä tulevan aina jonkin verran. Hän kertoi myös hiljaisten viikkojen tuovan painetta, koska silloin hävikinmäärä nousee. Edullisuuden katsotaan kuitenkin pelastavan hävikkikustannuksissa, koska vähittäistavarakaupan hävikkieurot, eivät ole niin suuria, kuten esimerkiksi käyttötavarakaupalla. Hän kuvaili myös alennettujen tuotteiden antavan huonon mielikuvan ja näin ollen vaikuttavan asiakasherkkyyteen. Hävikinhallinta koettiin ehdottomasti tarpeellisenä.

Omavalvonnassa myymälä itse vastaa ja valvoo tuotteiden myyntiolosuhteiden asianmukaisuudesta. Omavalvontaa ohjaavat lainsäädäntö, PTY sekä myymäläkohtaiset omat ohjeet. Kyselylomakkeeseen vastanneilta kysyttiin kuinka usein itse teet omavalvontaa ja onko se hyödyllinen. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että omavalvonta on tärkeä ja hyödyllinen. Yksi vastaajista sanoi, että sen avulla pysytään hyvin ajan tasalla omavalvontaan liittyvien asioiden suhteen. Kolmas koki lämpömittauksien olevan hyödyllisiä ja mahdollistavan ajoissa reagoimisen. Neljäs piti omavalvontaa erittäin hyödyllisenä. Hän kertoi sen olevan työväline, jonka avulla laatua voidaan seurata.

Haastateltaville esitettiin sama kysymys. Yksi haastateltava sanoi, ettei tiedä onko se aina hyödyllistä, mutta uskoo kovilla pakkasilla tai helteillä olevan syytä suorittaa lämpömittaukset. Toinen haastateltava tunsi kaikki omavalvontaryhmät ja kertoi te-

kevänsä joskus itse omavalvontaa. Hän kokee tämän olevan hieman turhaa, mutta kertoo tekevänsä mittaukset tunnollisesti. Kolmas kokee omavalvonnan erityisen hyödyllisenä ja sanoo tekevänsä omavalvontaa jatkuvasti. Hän uskoo, vain muutama osaavan tehdä omavalvonta mittaukset itsenäisesti.

7.3 Hävikkiä aiheuttavat tekijät

Seuraavana kysyttiin tilaamisen yhteydessä huomioitavia asioita ja tilausjärjestelmän käytöstä. Kyseisessä myymälässä on tällä hetkellä käytössä automaattinen tilausjärjestelmä. Tilausjärjestelmän uudistuminen tapahtui vajaa kolme vuotta sitten. Entinen tilausjärjestelmä oli myös automaattinen, mutta tämä jouduttiin vaihtamaan uuteen järjestelmään teknisien syiden vuoksi. Vanha tilausjärjestelmä koettiin yleisesti käyttäjäystävällisemmäksi.

Kyselylomakkeeseen vastanneet kokivat yhteisesti nykyisen automaattisen tilausjärjestelmän olevan helppokäyttöinen. Yksi vastanneista kuitenkin huomautti, että nykyisen tilausjärjestelmän selkeyttä voitaisiin parantaa. Toinen vastaaja sanoi vanhan tilausjärjestelmän olleen nykyistä helpompi. Neljäs vastanneista koki uuden järjestelmän huonona puolena erityisesti tehtyjen tilauksien rajalliset muutosmahdollisuudet, jonka vuoksi joudutaan ennakoimaan tilauksia liian monta päivää.

Tilaamisen yhteydessä yksi vastaajista kertoi ottavansa huomioon tuotteiden myyntiajan, jolloin pitkillä päiväyksillä varustettuja tuotteita voidaan tilata isompi määrä. Toinen vastaajista kertoi ottavansa huomioon vuodenajat, pyhäpäivät ja tavaran menekin. Kolmas kertoi huomioivansa ennestään olevan tavaran määrän vai onko kyseinen tuote loppu. Neljäs kyselyyn vastannut mainitsi ottavan huomioon tuotteen menekin ja säilyvyyden. Hän kertoi vertailevan raportteja keskenään, sekä huomioivan mahdolliset sesonkituotteet. Hän uskoi myös ulosmyyntihinnan voivan vaikuttaa tuotteiden myyntiin.

Haastateltavat kertoivat kattavasti omista näkökulmista, mitä asioita he huomioivat tavaran tilaamisen yhteydessä. Yksi haastateltavista mainitsi tuotteiden tilausmäärien tärkeyden, joka on aiheuttanut hänen mielestä turhaa hävikkiä kaupalle. Hän mainit-

see, että erityisesti sesonkiaikana ennakkotilaukset tehdään tarkasti ja määriä vertailaan yleensä edellisten vuosien myyntiin.

Toinen haastateltava kertoo, että kohderyhmän huomioiminen on tärkeää tilauksia tehdessä. Hän pitää kokemuksen olevan hyvä etu järkeviin tilauksiin, mutta on itse mielestään välillä jopa liian varovainen tilaamisen suhteen. Yleisesti hän sanoo tilausten olevan välillä määrältään liian suuria tai liian pieniä ja toivoo, että tähän löydetäisiin yhteisesti kultainen keskitie. Tilausten kanssa pelaaminen kuuluu hänen jokapäiväiseen toimintaan ja puutteisiin, hän reagoi välittömästi.

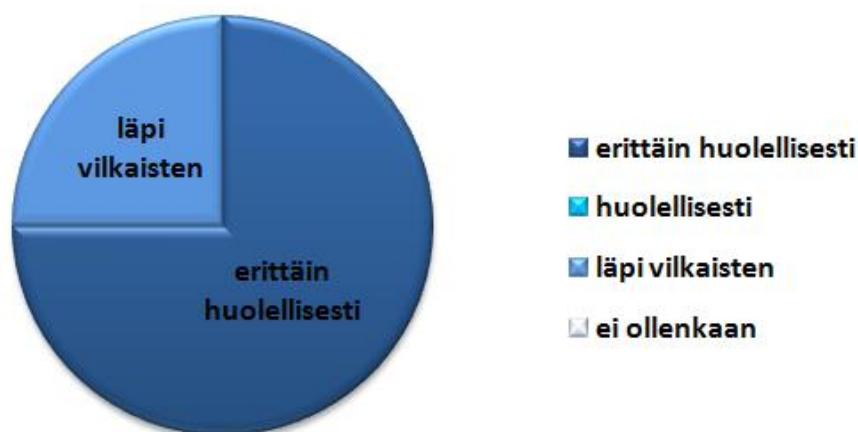
Uuden tuotteen kohdalla, toinen haastateltava mainitsee tärkeänä tuotteen seurannan. Uutta tuotetta tulisi tilata varovaisesti ja vain minimimäärän verran. Seuraavaksi tulisi seurata tuotteen menekkiä mahdollisten tilausmuutosten suhteen. Hän painottaa uuden tuotteen tilaamisen olevan haastavaa ja kokee hyvän kommunikoinnin muiden myyjien kanssa olevan tärkeää. Vakiotilaukseen hän on ollut tyytyväinen, koska tilausmääriä ei tarvitse kovin paljon muunnella.

Kolmas haastateltava luetteli myös edellä mainittuja asioita. Lisäksi hän mainitsi huomioivansa viikonpäivän ja juhlapyhien vaikuttavan suuresti menekkiin. Suurena muutoksena hän kertoo aukioloaikojen vapautumisen. Tämä on ollut suuri haaste tilausmäärien suhteen ja väärät arvioinnit ovat johtaneet hävikin syntymiseen. Tuotteen hinnoittelu tulee ottaa myös huomioon, sillä kalliit tuotteet sisältävät aina omat riskinsä. Tämän vuoksi hän toteaa, että kalliit tilaukset tulee olla aina harkittua. Sesonkitilauksia tulisi erittäin tarkkaan verrata edellisiin vuosiin, mutta välillä siihen ei ole aikaa ja osa tilattavista tuotteista ja niiden määristä tulevat ulkomuistista ja kokemuksella. Hän kertoo myös, että joistakin sesonkiajoista on tehty muistiinpanoja, joka helpottaa tilaamista.

Kyselylomakkeeseen vastanneet totesivat yhteisesti joidenkin tavarakuormien tulevan yöaikaan, jolloin niitä ei ole ketään vastaanottamassa. Yksi vastanneista kertoi pakasteiden kohdalla, että tuotteet kuitataan tavarantoimittajalle vastaanotetuiksi. Hän toteaa, etteivät muut tavarakuormat sen erityisemmin vaadi toimenpiteitä. Toinen vastaaja kertoo tarkistavansa tuotteiden määrän ja laadun, jos tuote on sellainen, että sen pystyy tarkastamaan.

Haastateltavat olivat yhteisesti sitä mieltä, että resurssit eivät riitä tavarakuormien täydelliseen tarkastamiseen. He kommentoivat samoja asioita, kuin kyselylomakkeeseen vastanneet. Yksi haastateltava kertoi, että kuormamäärät tulisi tarkastaa erittäin huolellisesti. Toinen haastateltava kertoo jälleen kokemuksen tuovan pelisilmää ja tarkastavansa tuotteidenmääriä päätteen avulla. Havaittaessa poikkeavuutta, hän aloittaa selvittelyn tarkastamalla toimitetut kuormamäärät. Päätteen avulla, hän kertoo näkevän saapumispäivän ja tekee tarvittavat saldomuutokset. Kolmas haastateltava luettelee edellä mainittuja asioita ja korostaa myös maalaisjärjenkäyttöä kuormien tarkastamisessa.

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös kuormakirjojen tarkastamisen huolellisuudesta. Ensimmäisenä kysyttiin, kuinka huolellisesti kuormakirjat tulisi tarkistaa. Kysymys oli monivalintakysymys ja tähän suuriosa vastasi tarkistavansa kuormakirjat erittäin huolellisesti ja yksi vastasi tarkistavansa läpi vilkaisten. Alla olevasta kuviosta 8 näkee kyselylomakkeeseen vastanneiden vastaukset ja vastausvaihtoehdot.



Kuvio 8. Kuinka huolellisesti kuormakirjat tulisivat tarkistaa

Edellistä kysymystä jatkettiin jatkokysymyksellä, kuinka huolellisesti itse tarkastat kuormakirjat ja mitä teet, jos kuormakirja ei vastaa tavarin määrää, laatua tai kuntoa. Yksi vastaajista kertoi tarkastavansa kuormakirjan läpi vilkaisemalla. Samalla hän korostaa maitotaloustuotteiden tarkastamisen tärkeyden, jotta reagoidaan heti mahdollisiin nollatoimituksiin. Jos tuote on saapuessaan epäkurantti, tehdään tuotteesta

reklamaatio. Näistä tuotteista hän ilmoittaa myymälän esimiehelle, joka tekee tarvittavan reklamaatiopyynnön.

Toinen vastaaja kertoi tarkastavansa aina kuormakirjan ja korjaavan itse tarvittavat nollatoimitukset. Hän kertoo myös osan nollatoimituksista korjautuvan itsestään. Määrän, laadun tai kunnon poiketessa, hän tekee reklamaation. Kolmas vastaaja vastasi tarkistavansa kuormakirjoja harvemmin, mutta laittaa myyntikelvottomat tuotteet sivummalle, joista tehdään myöhemmin hyvityspyyntö. Neljäs vastaaja sanoi tarkistavansa osan kuormakirjoista erittäin huolellisesti, kuten maitotaloustuotteet, pakasteet ja lehdet. Hän korostaa, että esimerkiksi lehdet lasketaan heti niiden saapuessa ja soitetaan välittömästi jos määrä on puutteellinen.

Haastattelijoille esitettiin sama kysymys. Yksi haastattelija kertoi korjaavansa nollatoimitukset heti, mutta ei ollut koskaan kuullutkaan automaattisesta nollarivien korjaantumisesta. Hyvityksien kohdalla hän sanoi jättävän esimiehelle viestiä, joka hoitaa asian eteenpäin. Toinen haastattelija kertoi tarkistavansa nollatoimitukset hyllypuutteen kautta iltaisin. Hän kuitenkin sanoo, että kuormakirjat olisi syytä tarkastaa saman tien. Yhdestä tuotteesta hän ei lähde soittamaan hyvityspyyntöä vaan tekee reklamaation myöhemmin isommasta määrästä.

Kolmas haastateltava eli myymälän esimies selvensi, että tavaratukun kanssa on olemassa tietty hyvitysprosenttijärjestely, joka kattaa tietyn määrän epäkuranteista tuotteista. Panimoiden kohdalla epäkurantit tuotteet tulisi kerätä yhteen paikkaa, joista tehdään kerralla hyvityspyyntö. Hän korostaa, että myyntikelvottomia panimojuomia ei kuulu kirjata kaupan hävikkiin. Keskustelin hänen kanssa ja hän kertoi mitkä tuotteet kuuluvat kirjata myymälän hävikkiin ja mitkä eivät. Kysyin esimerkin kautta hävikin kirjaamisesta kahdelta muulta haastateltavalta ja vastauksien perusteella kaupalle syntyy turhaa hävikkiä epätietoisuudesta.

Reklamaatioiden kohdalla, kolmas haastateltava totesi soittelun vievän paikoitellen paljon aikaa ja säilömisestä olevan jossain tapauksissa haastavaa. Hänen mielestään sähköposti reklamaatiot ovat nopeampia ja mieluuisampia. Lisäksi hän kertoo, että ilmaantuneista pakkauksista tulee tehdä hyvityspyyntö, ei alentaa, jotta kaupalle ei aiheutuisi turhaa hävikkiä. Näistä on keskusteltu työntekijöiden kanssa ja jokaisen

tulisi tietää, mitä niille kuuluu tehdä. Epätietoisuuden ja huolimattomuuden vuoksi hävikkikirjauksia tekevät nykyään ainoastaan vakituinen henkilökunta, jotta kirjausvirheitä ei pääse syntymään.

Haastateltavilta ja kyselylomakkeeseen vastanneilta kysyttiin, onko työn määrä ollut sopiva työaikaan nähden. Vastaukset poikkesivat selkeästi toisistaan. Alla olevasta kuvio 9 voidaan tarkastella työntekijöiden vastaukset ja vastausvaihtoehdot.



Kuvio 9. Työn määrä hyvä työaikaan nähden

Kyselylomakkeeseen vastanneet olivat lähes yksimielisesti sitä mieltä, että työn määrä on ollut hyvä työaikaan nähden viime kuukausina. Yksi vastanneista oli toista mieltä ja perusteli asian niin, että tavaraa tulee enemmän, kuin sitä ehtii hyllyttämään. Tällä hetkellä kaupassa on kuitenkin hyllytysapuna harjoittelijoita.

Haastattelijat olivat yhteisesti sitä mieltä, että aikaa on liian vähän työmäärää nähden. Heiltä kysyttiin myös ovatko kuormamäärät olleet tasaisia. Yhden haastateltavan mielestä ajanpuutteen vuoksi tarkkaavaisuus kärsii. Hänen mielestä kuormamäärät eivät ole tasaisia, vaan isoimmat määrät tulevat tiistaisin, torstaisin ja perjantaisin, jolloin on usein varauduttu lisävuoroon. Toinen haastateltava perustelee, ettei tavaroiden purkamiselle jää tarpeeksi aikaa ja purettavaa tulee paljon joka päivä.

Kolmas haastateltava kokee suurimpana ongelmana oman työn jatkuvan keskeytymisen. Hän sanoo ajatuksien katkeamisen heikentävän työntehoa ja keskittymiskykyä. Hän kertoo myös suurimman kuormamäärän painottuvan loppuviikkoon tarkoituksella, koska viikonlopun aikana ei tule tavaraa, jolloin edelliset kuormat ehditään purkamaan hyvin.

Myymälän takavarastoon viedään tarvittaessa ylimääräiset tuotteet, eli jos tuotteet eivät mahdu hyllyyn ne varastoidaan. Kyselylomakkeeseen vastanneilta kysyttiin kuinka usein seuraavia varastossa olevia tuotteita käydään läpi. Alla olevasta taulukosta 6 näkee varastoidut tuotteet ja kuinka usein ne käydään läpi.

Taulukko 6. Varastoidut tuotteet

	päivittäin	2-3krt vk	4-5krt vk
hedelmät ja vihannekset	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kala- ja lihajalosteet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einestuotteet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
maitotaloustuotteet	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vastaus oli hyvin yksimielinen. Kaikki vastasivat kyseisten tuoteryhmien varastoidut tuotteet, katsottavan läpi päivittäin. Näin ollen tavara kulkee oikeassa järjestyksessä. Huomioitavaa on myös tarkistaa varastossa olevan tuotteen myyntipäivämäärä, koska välillä uudessa kuormassa saattaa tulla vanhempaa tuotetta, kuin mitä varastossa on jo valmiiksi. Kyselyyn vastanneilta kysyttiin myös, koska hän on viimeksi löytänyt varastosta vanhempaa tuotetta, kuin mitä myymälän puolella oli myynnissä. Yksi vastasi pari kuukautta sitten löytäneen keksejä. Toinen kertoi suoratoimittajalta tulleen vanhempaa maitotaloustuotetta, kuin mitä hyllyssä oli. Ja kolmas kertoi löytäneen viikko sitten vanhempaa tuotetta varastosta.

Haastateltavilta kysyttiin aiheeseen liittyen ovatko varastossa olevat tuotteet helposti löydettävissä ja miten FIFO-menetelmä toimii varastoiduissa tuotteissa. Yleisesti katsottiin tavaroiden löytyvän hyvin varaston puolelta, koska varastossa on yleensä hyvin vähän varastoitua tavaraa. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että

FIFO-menetelmä toimii vakituisilla työntekijöillä, muttei usein kausityöntekijöillä. Tarkoituksena ei ole säilyttää tavaroita varastossa, vaan saada ne aina myyntiin myymälän puolelle.

Hyllytys on tärkeä ja suurin osa kaupan työtehtävistä. Hyllytyksen oikeanlaiseen tapaan on syytä kiinnittää huomiota, etenkin lyhyellä myyntiajalla varustettujen tuotteiden kohdalla. Lomakkeessa kysyttiin hyllyttävätkö he aina tuotteen vanhemman taakse. Kysymykset jaettiin tuotteisiin, jotka omaavat lyhyen tai pitkän myyntiajan. Vastaajat kertoivat yhteisesti hyllyttävänsä lyhyellä myyntiajalla olevat uudet tuotteet aina vanhemman taakse. Teollisissa tuotteissa, joissa myyntiaika on huomattavasti pidempi, kuten säilykkeet ja mehut, vastaukset jakaantuivat tasan puoliksi. Kaksi vastanneista koki hyllyttävänsä aina myös nämä tuotteet vanhemman taakse. Ja toiset kaksi vastaajaa kertoi toimivan näin useimmiten.

Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä he huomioivat hyllytyksen yhteydessä ja he korostivat edellä mainittua uuden tuotteen hyllyttämistä vanhemman taakse. Yksi haastateltava sanoi huomioivansa siisteyden, jos tähän on aikaa. Hän kertoi myös tarkistavansa tyhjän hyllypaikan päätteen avulla, mutta ei usko tämän olevan aina yhteinen toimintatapa. Kausityöntekijöiden vääränlaiseen hyllytykseen on myös usein kiinnitetty huomiota. Toinen haastateltava kertoo tekevän päivittäin saldotarkkailua ja uskoo muidenkin tekevän tätä. Kolmas painottaa myös siisteyden ja myyvännäköisen esillepanon tärkeyteen.

Alennettujen tuotteiden menekkiin oltiin hyvin yksimielisiä. Kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet olivat sitä mieltä, että myymälässä alennettuja tuotteita ostetaan hyvin. Haastateltavat olivat yhteisesti samaa mieltä kyselylomakkeeseen vastanneiden kanssa. Kaksi haastateltavaa mainitsi lihajalosteiden menevän todella hyvin kaupaksi etenkin alennuksella. Alennettujen maitotaloustuotteiden menekki on taas paljon heikompi. Alennukset kasvattavat kuitenkin kaupan hävikkiä ja tuotteet olisi näin ollen parempi myydä alkuperäisellä hinnalla. Alennuksen hyvänä puolena on kuitenkin se, ettei tuotetta jouduta kokonaan kirjaamaan hävikkiin. Keskustellessa asiasta koettiin alentamisen tapahtuvan liian aikaisin.

Seuraavaksi kysyttiin kuinka monta varkautta uskotaan tapahtuvan viikoittain. Kyselylomakkeen vastaajat uskoivat pääsääntöisesti varkauksia tapahtuvan noin 5-10 kertaa viikossa. Yleiseksi toimintatavaksi on sovittu vartijanhälyttäminen, kun asiasta ollaan varmoja tai epäily on suuri. Yksi vastaajista kertoi toimivan heti tilanteen tapahtuessa. Toinen sanoi, että pyytää asiakasta sivummalle ja samalla painaa vartijanhälytysnappia. Puhelemalla varkaalle saadaan hänet pidettyä kaupassa siihen asti, kunnes vartija saapuu paikalle. Kolmas vastanneista toteaa, että jos varas nähdään itse teossa, hänet pysäytetään kassan jälkeen. Samaan aikaan kutsutaan vartija, joka ilmoittaa asiasta poliisille.

Haastateltavat kertoivat myös samanlaisia toimintatapoja, kuin kyselylomakkeeseen vastanneet. He uskoivat varkautta tapahtuvan kymmeniä viikossa ja mainitsivat varkaus herkeimmiksi tuotteiksi alkoholin ja makeiset. Yksi haastateltava korosti uskaltaavansa toimia tilanteessa kuin tilanteessa, mutta varkaudesta syyttämiseksi täytyy olla varmuus. Toinen kertoi hieman pelkäävänsä uhkaavia varkaustilanteita ja pitää tilanteita inhottavina. Hän kertoo pyytävänsä asiakasta näyttämään esimerkiksi ison urheilulaukun kassalla, jos tosissaan uskoo tämän toimivan varkausmielessä. Monia varkaita on saatu kiinni, jotka ovat yrittäneet varastaa suuria määriä ison kassin avulla. Asiakkaat eivät aina myös nosta kaikkia tuotteita kassahihnalle ja ilmoittavat vaan lukumäärän, jolloin jokaisen tulisi tarkistaa tämä määrä. Tämän on myös huomattu olevan yksi yleinen varkaustapa, joka myöhemmin sanotaan olevan huolimaton laskevirhe.

Haastateltavilta kysyttiin millainen tunnelma myymälässä on ja olisiko siinä jotain parannettavaa. Yhteisesti haastateltavat sanoivat myymälän tunnelman olevan hyvä, mutta parannettavaakin löytyy. Yksi mainitsi siistijän huolimattomuuden ja hyllyjen siistimisen olevan tarpeellista. Toinen kertoi maanantaisin myymälän olevan epäsiisti, koska myymälä on siivottu edellisen kerran perjantaina. Asiakkaiden kerrottiin kehuneen myymälän kotoisaa tunnelmaa ja myymälän viihtyvyyttä. Lisäksi haastateltava uskoo myyjien luovan erityisen hyvän tunnelman kaupalle. Kolmas kertoo lattian olevan huonossa kunnossa sekä hedelmä- ja vihannesosaston olevan tarpeellista uudistaa ja siistiä myyvän näköiseksi.

Lopuksi kyselylomakkeeseen vastanneilta ja haastateltavilta kysyttiin tilanteita, joissa on syntynyt hävikkiä. Heiltä saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Oli tilattu monta laatikollista (trendi) keksejä, mutta menekki olikin huono ja keksejä myytiin reilusti alennettuun hintaan. Lopulta reilu puolet jouduttiin kirjaamaan hävikkiin.
- Väärä hyllytystapa, eli uusi tuote on laitettu vanhemman eteen, on aiheuttanut turhaa hävikkiä.
- Varkaustilanne, jossa asiakas työnsi housujen vyötärölle kalapakettia piiloon.
- Liian suuret myyntierät ovat aiheuttaneet turhaa hävikkiä.
- Tilauksissa on liioiteltu määriä, koska on oletettu menekin olevan parempi.
- Työkaverilla kaatui juuri tulleet jogurtit, viilit ym. pienet maitotaloustuotteet lattialle ja kaikki menivät myyntikelvottomiksi.
- Muutamien pyhäpäivien jälkeen on mennyt rullakollinen maitoa hävikkiin.
- Pakasterullakko oli laitettu hedelmä- ja vihanneskylmiöön. Pakasteet olivat sulaneita ja täten myyntikelvottomia.
- Tuotetta tulee liikaa, jolloin se varastoidaan. Usein uudempi tuote on hyllytetty, vaikka varastossa olisi ollut vanhempaa.
- Kylmätiski oli hajonnut yöllä ja johti todella suureen hävikkiin.

Haastattelussa kysyttiin myymälän esimieheltä, muiden kysymysten lisäksi, vielä muutama lisäkysymys. Ensimmäisenä haluttiin tietää, kuinka usein hän seuraa hävikkiä ja miten. Myymälän esimies sanoo, että hänelle tulee sähköpostiin automaattinen hävikkiluettelo, josta hän seuraa päivän hävikkikirjauksia. Tätä pyritään päivittäin seuraamaan. Hän kertoo tämän olevan erittäin tehokas, sillä näin hän pystyy selvittämään syyn liian suuriin hävikkikirjauksiin. Myös myyntiraportista voidaan katsoa päivän kirjattuhävikki.

Seuraavaksi haluttiin tietää onko tavaraketjujen toiminta vastannut odotuksia ja missä olisi parannettavaa. Hän vastaa yleisellä tasolla olevan hyvin tyytyväinen. Kuitenkin muutama uudistus on ollut heille todella huono ratkaisu. Erityisesti hän korostaa leipien toimitusajan muuttuminen, jotka ennen saatiin myymälään jo ennen seitsemää

ja nykyään leivät tulevat vasta yhdeksän jälkeen. Tähän ei voida vaikuttaa, mutta se heikentää tarjonnan mahdollisuutta, ja siten asiakastyytyväisyyteen.

Varaston inventointi suoritetaan tässä vähittäistavarakaupassa kerran vuodessa ja haluttiin tietää, mitä inventoinnista selviää ja suoritetaanko se tarpeeksi usein. Myymälän esimies kertoo investoinnin olevan hyödyllistä, koska näin saadaan selville varaston todellinen arvo. Inventoitu tulos vaikuttaa myyntikatteeseen ja hänen mielestään viimeaikaiset inventoinnit ovat onnistuneet hyvin ja myyntikate parantunut. Hän toteaa myös inventoinnin olevan riittävä kerran vuodessa.

Esimieheltä kysyttiin myös mielipidettä oman myymälän hävikinhallinnasta ja hän sanoo hävikin olevan ihan hyvällä mallilla. Hän uskoo, että myymälän hävikinhallintaa voidaan kehittää. Hänen mielestä koko henkilökunnan tulisi vielä kiinnittää huomiota tarkkuuteen ja oman toiminnan kriittisyyteen. Hän myös kokee, ettei aina tunneta syy-seuraus suhteita, jolloin tietämättömyys vaikuttaa omaan toimintaan.

Luotettavat työntekijät ovat kaupalle yksi tärkeimmistä asioista. Siksi kysyttiin, mitä mieltä myymälän esimies on hänen alaisistaan. Hän kertoo luottavansa vakituiseen henkilökuntaan täydellisesti, eikä heidän kanssaan ikinä ole ollut luottamuspuolaa. Hän sanoo, että kausityöntekijöiden kohdalla on taas pakko yrittää luottaa. Näin ollen työhaastattelut ovat tärkeitä ja valinnat tehdään tarkasti. Hän kertoo olevansa nykyään entistä tarkempi, koska yksi kausityöntekijä jäi kiinni varastamisesta. Hän kokee tämän herättäneen kunnolla ja seurailevan nykyään vieläkin enemmän uusia työntekijöitä. Kausityöntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työharjoittelijoita ja kesätyöläisiä.

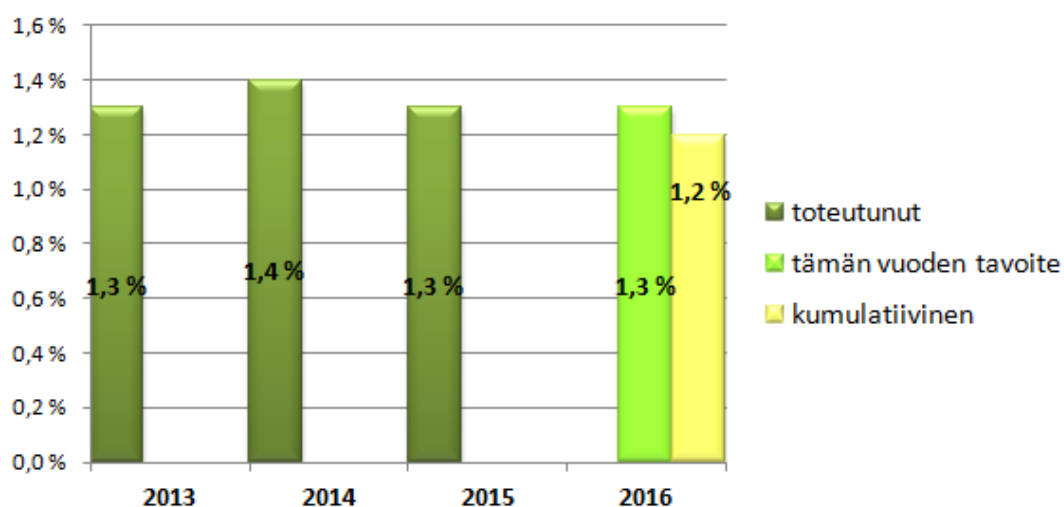
Esimiestä haastateltaessa käytiin läpi vielä hävikin budjetointia. Hän kertoo budjetoidun hävikin koostuvan suoraan myymälän myynnin mukaan. Yleisesti sanottuna, mitä enemmän myynnin odotetaan olevan, sitä parempaa hävikinhallinnan tulee olla. Myymälän hävikki lasketaan ja budjetoidaan tavoiteluvuksi, jota seurataan jatkuvasti vuoden aikana. Toteutumia käytetään ehdottomasti hyväksi ja näiden koetaan olevan erityisen tärkeitä, kun laaditaan toimintasuunnitelmaa ja budjetoidaan uutta hävikkitavoitetta.

Hävikinhallinnan toimintasuunnitelman laatii yrityksen ylempi johto, joka määrittää myymälän tavoitehävikkiprosentin. Konttorilla ylempi johto tarkkailee myymälän hävikkiä ja puuttuu tarvittaessa siihen, joko antamalla toimintaehdotuksia tai poistamalla hävikkiä aiheuttavan tuotteen kokonaan valikoimasta. Ongelmatilanteissa myymälän esimies saa tukea yrityksen ylemmältä johdolta.

Myymälän esimiehelle ilmoitetaan ennen vuoden vaihdetta budjetoitu hävikkitavoite. Tämä ilmoitetaan prosentuaalisesti, mikä myymälän hävikkiprosentin tulisi olla vuoden lopussa. Kyseinen myymälä on toiminut vuosia, joten lähtökohtaisesti tämän myymälän hävikinhallinnan oletetaan olevan vakiintunutta, jolloin tavoitteen arviointi on helpompaa. Myyntikate huomioidaan vuosibudjetissa, joka vaikuttaa tavoitehävikin määrään.

Kyseisen vähittäistavarakaupan esimies vastaa koko myymälän hävikistä. Hävikinhallinta kuitenkin kuuluu koko myymälän henkilökunnalle. Päätökset, toimintamallit ja seuranta kuuluu myymälän esimiehelle. Esimies seuraa toteutunutta hävikkiä ylemmältä johdolta saadun kuukausiraportin avulla. Kuukausiraportista esimies tarkastaa mahdolliset muutokset, eli tavoitehävikin ja kumulatiivisen hävikin mahdollisen eron. Alla olevasta taulukosta 7 näkee tämän vuoden budjetoidun nettohävikkiprosentin ja kumulatiivisen tuloksen. Taulukosta ilmenee myös myymälän edellisten vuosien toteutuneet nettohävikkiprosentit.

Taulukko 7. Budjetoidut tavoitteet



Hän kertoo myynninrakenteen olleen tasainen, joten tämä ei ole aiheuttanut suuria toimenpiteitä. Esimies kuitenkin korostaa seurannan olevan erityisen tärkeää, jotta suuria eroja ei pääse syntymään ja hävikinhallinnan pysyvän hyvällä tasolla. Lähtökohtaisesti tavoitteisiin on päästy vuosina 2013–2015. Tavoitehävikin ja toteutuneen ero on korkeimmillaan ollut vain -0,1 prosenttiyksikköä, jolloin tuloksen on katsottu olevan tavoitteessa. Tämän vuoden kumulatiivinen tulos on erittäin hyvä. Hävikinhallintaan tulee kuitenkin ehdottomasti kiinnittää huomiota, koska esimerkiksi aukioloaikojen vapautuminen ja kilpailutilanteen kasvaminen luo erityisesti painetta ja mahdollisuuksia hävikin syntymiselle.

Kriittiset menestystekijät ovat valikoimanhallinta ja menekin seuranta. Suurta hävikkiä aiheuttavat tuotteet poistetaan valikoimasta ylemmän johdon toimesta, jolloin he kehottavat myymälää päättämään kyseisen tuotteen tilaamisen. Päivittäin esimies tarkkailee päiväkohtaisia hävikkikirjauksia sähköisenraportin kautta. Hän kokee päivittäisen hävikkiraportin seurannan olevan todella tärkeää ja tarvittaessa puuttuu suuriin hävikkikirjauksiin.

7.4 Kehitysideoita hävikinhallintaan

Kauppojen aukioloajat vapautuivat vuoden 2015 lopussa. Tämä vapautus toi mukanaan haasteita erityisesti pyhäpäivien myyntiin. Tilaukset tulee hoitaa ennakkoon, jolloin ei voida kuin arvioida tulevaa myyntiä. Myymälälle on tämän vuoksi aiheutunut hävikkiä, koska myyntiä ei voida verrata edellisen vuoden myyntiin. Tilauksiin tulisi ehdottomasti kiinnittää enemmän huomiota, eli mitä tilataan ja kuinka paljon.

Tilausmäärien arviointi on haasteellista, mutta tässäkin tulisi olla erityisen varovainen. Liian suuret määrät ovat aina riski hävikin syntymiselle. Kuitenkaan ei voida kaikkea tilata liian varovaisesti ja pyhäpäivien tilauksia tehdessä tulisi olla erittäin huolellinen. Myynnin heikentyminen tai kasvaminen vaatii henkilökunnalta hyvää reagointia, johon tulisi enemmän paneutua. Tuotteen menekin seuranta tulisi myös jokaisen harjoittaa ja reagoida mahdollisiin tilanteisiin, joko itse tai välittämällä tieto muulle henkilökunnalle tai päällikölle.

Haastatteluissa ilmeni myös, että tilausmäärät ovat yleisesti olleet välillä liian suuria tai pieniä. Tähän toivottiin kultaisen keskitien löytämistä. Automaattisen tilausjärjestelmän avulla tilaamisen tulisi olla helppoa, mutta tämä vaatii jatkuvaa tarkkailua ja järjestelmän tuntemusta. Tilausmääriin ei kuulemma tarvitse hirveän paljon tehdä muutoksia, mutta välillä se on välttämätöntä. Tilausten tarkistaminen tulisi myös tehdä aina ajoissa, joka vaatii henkilökunnalta hyvää arviointikykyä.

Haastatteluissa ilmeni myös henkilökunnan tietämättömyys hävikkiin kirjaamisen suhteen. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, miten hävikkikirjaukset eroavat toisistaan silloin, kun tuotteet ovat valmiiksi epäkurantteja, tai kun tuotteet menevät myyntikelvottomiksi muusta syystä. Ainakin yhdellä tavaratukulla on olemassa tietty hyvitysprosentti myyntikelvottomien tuotteiden suhteen. Syytä olisi myös selvittää hyvitykseen kuuluvat tuotteet, jotta toimintatavat olisivat yhteisiä. Hyvitykseen meneville tuotteille tulisi määrätä tietty paikka, jotta hyvityspyyntöä tehdessä tuotteet löytyisivät helposti. Pakkaukset, jotka eivät ole tiiviitä tulisi tehdä hyvityspyyntö, koska näiden tuotteiden alentamisesta aiheutuu turhaa hävikkiä kaupalle.

Myymälässä on lähes jatkuvasti työskennellyt kausityöntekijöitä. Henkilökunta on huomannut heidän osalta tapahtuvan virheitä, jotka ovat heille itsestään selviä asioita. Kausityöntekijöiden tietämättömyys ja huolimattomuus on aiheuttanut myymälälle turhaa hävikkiä. Erityisesti mainittiin lyhyellä päiväyksellä varustettujen tuotteiden väärästä hyllytystavasta ja FIFO-menetelmän laiminlyönnistä. Etenkin pidempiaikaisen kausityöntekijän kunnolliseen perehdyttämiseen tulisi paneutua. Heidän opastaminen ja työhön tutustuttaminen on henkilökunnan vastuulla.

Hävikkiin reagoiminen katsottiin olevan välillä liian heikkoa. Jokaisen tulisi reagoida, jos huomataan saman tuotteen menevän aina hävikkiin. Tällöin tuotetta voidaan seurata ja mahdollisesti pienentää tilausmäärää tai poistaa tuote kokonaan myymälän valikoimasta. Havaittaessa tällaisia tilanteita, tulisi asiasta ilmoittaa aina esimiehelle, jos itse ei ole varma mitä tulisi tehdä.

Omavalvontaan suurin osa piti hyödyllisenä ja tärkeänä. Tämän avulla myymälä valvoo tuotteiden laatua ja tähän on lainmukaiset, PTY:n sekä myymälän omat ohjeistukset, joita jokaisen tulee noudattaa. Päällikkö arveli muutaman osaavan hoitaa

kaikki omavalvontaan liittyvät mittaukset itsenäisesti. Jokaisen tulisi kuitenkin ymmärtää omavalvonnan hyödyllisyys ja tärkeys. Kaikkien tulisi myös osata tehdä kyseiset omavalvontamittaukset ja tekemällä niitä tarpeeksi usein, ne pysyisivät paremmin muistissa.

Tuotteiden alentaminen tapahtuu usein myymälässä liian aikaisin, joka kasvattaa myymälän hävikkiä. Alentaminen on osahävikkiä, mutta sen katsotaan olevan parempi vaihtoehto, kuin tuotteen kokonaan pois heittäminen. Seuraavan päivän tuotteiden alentaminen voisi tapahtua vasta kello kahdeksan jälkeen, jolloin normaalihintaisille tuotteille saataisiin enemmän myyntiaikaa. Tämä saattaisi pienentää hävikin määrää, ja näin ollen vaikuttavan positiivisesti myymälän tulokseen.

Erittäin huolelliseen vastaanottotarkastukseen ei resurssien vuoksi ole juurikaan aikaa. Jokaisen tuotteen tarkka laskeminen on täysin mahdotonta ja kuormamäärien laskeminen on nopea, mutta hyödyllinen toimintatapa yhteisesti. Kuormakirjojen tarkistamiseen tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Työntekijöille tulisi olla selvää, mitkä nollatoimitukset tulisi korjata ja mitkä korjautuvat automaattisesti. Kuormakirjojen tarkastaminen tulisi olla myös yhteinen toimintamalli.

7.5 Yhteenveto

Tutkimukseen osallistuneet olivat yhteisesti sitä mieltä, että myymälän hävikinhallinta on hyvällä tasolla ja hävikin olevan hallittavissa. Hävikinhallinta koettiin olevan myymälässä tärkeä ja tarpeellinen asia. Hiljaisten viikkojen koettiin tuovan painetta. Hävikki kuitenkin kuuluu kaupanalalle ja saatavuuden ollessa hyvä, sitä tulee aina. Hävikkiä vastaan taistellaan jatkuvasti turhan hävikin välttämiseksi.

Omavalvonta koettiin yleisesti hyödyllisenä. Sen kerrottiin olevan tärkeä työväline laadun tarkkailussa. Osa oli myös sitä mieltä, että omavalvonta tuntuu hieman turhalta, mutta mittaukset suoritetaan tunnollisesti. Moni kertoi osaavansa tehdä omavalvontamittauksia ja tämän uskottiin olevan hyödyllistä, etenkin kovilla helteillä tai pakkasilla. Kaikkien tulisi osata tehdä omavalvontamittaukset ja ymmärtää omavalvonnan hyödyllisyyden.

Automaattinen tilausjärjestelmä katsottiin yhteisesti helppokäyttöiseksi. Tilausjärjestelmän uudistuminen tapahtui vajaa kolme vuotta sitten, joka koettiin kuitenkin käyttäjäystävällisemmäksi. Vanhaa tilausjärjestelmää pidettiin nykyistä helppokäyttöisempänä. Nykyistä tilausjärjestelmää toivottiin kehitettävän selkeämmäksi ja sen huonona puolena mainittiin tilausten rajalliset muutosmahdollisuudet, jolloin tilauksia joudutaan ennakoimaan liian pitkälle. Kauppojen aukioloaikojen vapautuminen toi mukanaan uusia haasteita ja tämän vuoksi tilattaviin tuotteisiin ja niiden määriin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tuotteiden menekin heikentymiseen tai kasvuun tulisi reagoida paremmin.

Tilaamisen yhteydessä huomioitavia asioita kerrottiin kattavasti. Esille ostettiin vuodenajat, pyhät, tavarankäytön menekki ja säilyvyys. Turhaa hävikkiä kerrottiin syntyneen vääristä tilausmääristä ja arvioinneista. Sesonkiaikana ennakotilaukset tulee tehdä tarkasti ja vertailemalla edellisten vuosien myyntiä. Kokemuksella kerrottiin olevan hyvä etu järkevien tilauksien tekoon. Uutta tuotetta tilatessa, tulisi olla erittäin varovainen ja tilata vain minimimäärä. Tilausmäärät ovat olleet välillä liian suuria tai pieniä, joten tilauksia tekevän tulisi enemmän kiinnittää huomiota tuotteen menekkiin.

Tavarankäytön vastaanotto tehdään resurssien suomalla tavalla. Kuormien kerrottiin tulevan pääsääntöisesti yöaikaan, mutta päivällä tulevat kuormat kuitataan tavarantoimittajalle vastaanotetuiksi, eikä vaadi sen erityisempiä toimenpiteitä. Kerrottiin myös, että tuotteen määrä ja laatu tarkastetaan, jos se on mahdollista. Ajanpuutteellisuuden vuoksi vastaanottotarkastuksia ei voida tehdä täydellisesti. Ajallisesti nopea ja tarpeellinen olisi kuormamäärien laskeminen, jotta välttyttäisiin puutteellisilta toimituksilta.

Lähes yhteisesti vastaajat olivat sitä mieltä, että kuormakirjat tulisi tarkastaa erittäin huolellisesti ja lähes kaikki tarkastavat nämä. Esille nostettiin nollatoimituksien korjaaminen, jos järjestelmä ei korjaa sitä itsestään. Tästä kaikki vastanneet eivät olleet tietoisia. Määrän, laadun ja kunnon poiketessa tehdään reklamaatio. Osa kuormakirjoista tarkastetaan erityisen tarkasti. Hävikkikirjauksissa ilmeni henkilökunnan epätietoisuus, miten kirjaukset eroavat toisistaan, kun tuote on valmiiksi epäkurantti tai,

kun tuote menee myyntikelvottomaksi muusta syystä. Hävikkikirjauksien ja hyvityspyyntöjen tulisi olla yhteisiä toimintatapoja.

Työn määrää verrattuna työaikaan herätti erimielisyyksiä. Vajaa puolet piti työmäärää sopivana työaikaan ja hieman yli puolet taas eivät. Kerrottiin tavaraa tulevan enemmän, kuin sitä ehtii hyllyttämään. Tällä hetkellä työharjoittelijoita on kuitenkin hyllytys apuna. Suurimman kuormamäärän todettiin painottuvan loppuviikkoon tarkoituksella.

Varastossa säilytettävien tuotteiden läpikäymiseen vastaajilla oli täysin samat vastaukset. Kaikki vastaajat kertoivat kyseisten tuotteiden läpikäymisen tapahtuvan päivittäin. Vanhoja tuotteita kerrottiin löytyvän varastosta viimeksi viikko sitten ja suora toimittajalta tulleen vanhempaa tuotetta, mitä hyllyssä oli entuudestaan. Varastossa säilytettävät tuotteet kerrottiin löytyvän helposti, koska varastossa ei yleensä ole paljon säilytettävää.

Kaikki vastaajat kokivat hyllyttävänsä aina lyhyellä myyntiajalla olevat tuotteet vanhemman taakse. Pidemmällä päiväyksellä varustettujen tuotteiden kohdalla vastaukset jakaantuivat kahteen ryhmään, aina ja useimmiten. Kausityöntekijöiden vääränlaiseen hyllytykseen on kiinnitetty huomiota. Pidempiaikaisten kausityöntekijöiden kunnollinen perehdyttäminen vähentäisi virheiden määrää.

Alennettujen tuotteiden menekkiin oltiin yksimielisiä. Etenkin alennettujen lihajalosteiden katsottiin menevän hyvin kaupaksi, mutta maitotalous tuotteiden hieman heikommin. Alennuksien katsottiin tapahtuvan liian aikaisin. Myös hävikin määrään tulisi kiinnittää enemmän huomiota, ja jokaisen tulisi reagoida tilanteen vaatiessa. Seuraavan päivän tuotteiden alentaminen voisi tapahtua vasta kello kahdeksan jälkeen. Tämä saattaisi pienentää myymälän hävikkiä ja parantavan tulosta.

Varkauksia uskottiin tapahtuvan viikossa paljon. Yhteisenä toimintamallina kerrottiin olevan vartijan hälyttäminen ja tilanteeseen reagoiminen. Varkaudesta syyttämiseksi tulee olla täysi varmuus tai vahva epäily. Uhkaavia varkaustilanteita myös pelätään. Varkaus herkimmiksi tuotteiksi kerrottiin olevan alkoholi ja makeiset.

Myymälän tunnelman kuvailtiin olevan hyvä, mutta parannettavaa olisi. Esille nostettiin siistijän huolimattomuus. Myymälän lattian mainittiin myös olevan huonossa kunnossa ja hedelmä- ja vihannesosaston olevan tarpeellista uudistaa ja siistiä. Asiakkaat ovat kuitenkin kehuneet kaupan tunnelman olevan kotoisa ja tämän uskotaan olevan henkilökunnan ansiota.

Hävikki budjetoidaan vuosittain yrityksen ylimmän johdon toimesta. Tavoitehävikki laaditaan myymäläkohtaisesti, jota ylin johto ja myymälän esimies seuraa jatkuvasti vuoden aikana. Tavoite ilmoitetaan prosentuaalisesti nettohävikkinä. Myymälän esimies seuraa hävikkikirjauksia lähes päivittäin ja reagoi tilanteen vaatiessa. Ylempi johto lähettää myymälän esimiehelle kuukausiraportin, jonka avulla tarkkaillaan budjetoidun tavoitehävikin ja kumulatiivisen hävikin eroa. Kumulatiivinen tulos osoittaa hävikin olevan hyvin hallinnassa, mutta tuleva vuosi sisältää riskejä hävikin syntymiselle.

8 PROSESSIN ARVIOINTI

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten case-yrityksen hävikinhallintaa voitaisiin kehittää. Tutkimuksen avulla saatiin selville, mitkä ovat toimeksiantajan kehittämisalueita hävikinhallinnassa. Yleisesti tutkittavat pitivät hävikinhallintaa tärkeänä aiheena ja kokivat muutamien toimintatapojen kaipaavan muutosta.

Tutkimukseen osallistuivat kaikki myymälän vakituiset työntekijät, joten saatiin kattava kuva myymälän hävikinhallinnasta. Haastatteluissa saatujen vastauksien todettiin olevan tärkeitä tutkimustulosten kannalta ja kyselylomakkeen vastaukset tukivat hyvin haastatteluiden tuloksia. Tutkijan oma kaupanalan kokemuksen oli suuri etu kysymyksiä laatiessa. Tutkimustuloksiin ollaan pääsääntöisesti erityisen tyytyväisiä, koska haastatteluissa saatiin tutkimuksen kannalta tärkeitä vastauksia.

Tutkimuksen toteutuksessa vastattiin hyvin asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksessa kehitetyt hävikinhallintakeinot ovat toimeksiantajalle helposti käyttöönotettavia ja niiden avulla on mahdollista pienentää syntyvää hävikkiä. Haastavana koettiin erityisesti tutkimusta tukevan teorian löytäminen sekä helposti käyttöönotettavien toimintatapojen löytäminen. Tutkimuksen myötä saatiin selvillä myymälän hävikinhallinnan puutteet. Tulosten luotettavuutta heikensi kyselylomakkeeseen vastanneiden satunnaiset väärinymmärrykset. Muuten tuloksia pidettiin erittäin luotettavina.

Tutkimus osoittaa hävikinhallinnan tärkeyden myymälässä. Hävikkiin voidaan vaikuttaa monella eri tapaa, joten yhteisten toimintatapojen luominen on erityisen tärkeää. Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska hävikki on suuri kustannustekijä kaupanalalla. Tämän vuoksi tutkimus oli erittäin hyödyllinen toimeksiantajalle. Kehitysideoiden avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus kokeilla annettuja hävikinhallintakeinoja, jotka saattavat vähentää kaupan hävikkiä.

Nämä tutkimustulokset on saatu kyseisen myymäläyksikön vastausten perusteella, eivätkä samat tulokset päde eri vastaajien kohdalla. Tutkimuksessa esille tuotuja hävikinhallintakeinoja voidaan kuitenkin käyttää hyödyksi muissa myymälöissä. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksen mahdollisuus olisi tutkia annettujen toimintaehdotusten jälkeisiä tuloksia ja niiden kehittämistä edelleen.

LÄHTEET

- Andersson, J-O. Ekström, C & Gabrielsson. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Helsinki: Tietosanoma.
- Beck, A. & Peacock, C. 2009. New loss prevention Redefining shrinkage management. Basingstoke: Palgrave.
- Drury, C. 2011. Cost and management accounting: An introduction. 7. uud.p. Andover: Cengage.
- Ekholm, T. 2008. Hävikki maksaa kaupalle 72 miljardia euroa! Kaupan maailma 2, 43.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Kannattavuuden hallinnan perusteet Menestys. Helsinki: Otava.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Helsinki: WSOY pro.
- Haverila, M. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6.p. Tampere: Infacs.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.p. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, P. & Nikula, A-P. 2009. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Edita.
- Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.uud.p. Helsinki: WSOY.
- Kestilä, V. 2008. Kaupan työtehtävät. Teoksessa Retail Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita, 78–97.
- Kinkki, S. Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Helsinki: WSOY.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY pro.
- Laakkonen, M. 2010. Hävikin syyt selvitettiin. PAM 17, 6.
- Lepola, R. Pulkkinen, I. Raivio, L. Selinheimo, R & Sulkanen, R. 1998. Asiakaspalvelu. Helsinki: WSOY.

- Mäkinen, I. Stenbacka, J. Söderström, T. 2013. Katteella tulosta. Helsinki: Sanoma pro.
- Mäkinen, I. Stenbacka, J. Söderström, T. 2002. Talous ja kannattavuus. 4.uud.p. Helsinki: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Nugus, S. 2006. Financial planning using Excel: Forecasting planning and budgeting techniques. Amsterdam: Elsevier.
- Pentti, R. 2006. Hävikki nakertaa kannattavuutta. Kaupan maailma 2, 14–15.
- Päivittäistavarakaupan www-sivut. 2016. Viitattu 19.4.2016. <http://www.pti.fi>
- Ritvanen, V. Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk-yrityksissä Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.
- Saarinen, H. 2003. Hävikki- menetetty omaisuus vai mahdollisuus parempaan tulokseen? Vähittäiskauppa 4, 44.
- Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä. Helsinki: Kauppakamari.
- SensireFoodin www-sivut. 2016. Viitattu 21.4.2016. <http://www.sensirefood.com>
- Silvennoinen, K. Pinolehto, M. Korhonen, O. Riipi, I. & Katajajuuri, J-M. 2013. Kauppakassista kaatopaikalle, ruokahävikki kotitalouksissa. Raportti 104. Jokinen: MTT Jokioinen.
- Stenbacka, J. Mäkinen, I. & Söderström, T. 2009. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOYpro.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. Helsinki: Kauppakamari.
- Tilastokeskuksen www-sivut. 2016. Viitattu 26.4.2016. <http://www.tilastokeskus.fi>
- Tomperi, S. 2014. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 9.uud.p. Helsinki: Edita.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.
- Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

LIITE 1

HAASTATTELUN RUNKO**Hävikinhallinta vähittäistavarakaupassa:**

1. Mitä mieltä olet yleisesti hävikinhallinnasta?
2. Mitä hävikki päivittäistavarakaupassa merkitsee sinulle?

Hävikin tunnistaminen / keinot hävikinhallintaan:

3. Kun tilataan tavaraa, mitä asioita otat huomioon tilaamisen yhteydessä?
Entä sesonki aikana?
4. Miten toimit kuorman vastaanotto tilanteessa?
5. Kuinka huolellisesti tarkistat kuormakirjat? Mitä teet kun tavaran määrä, laatu tai kunto ei vastaa tilattua?
6. Työaika on mitoitettu hyvin työmäärään nähden? (tavaran purku, kassa, tilaus, jne.)
7. Ovatko kuormamäärät olleet tasaisia?
8. Onko varastossa säilytettävät tavarat helposti löydettävissä? Toimitko FIFO-menetelmän mukaan?
9. Mitä huomioit hyllytyksen yhteydessä, kun laitat esille uuden tuotteen?
10. Miten asiakkaat reagoivat alennettuihin tuotteisiin?
11. Miten toimit, kun näet asiakkaan pistävän taskuun tai laukkuunsa tuotteita ”varastamisen mielessä”?
12. Kuinka paljon uskot varkautta tapahtuvan viikoittain?
13. Millaisena pidät kaupan tunnelmaa? Onko parannettavaa, missä?
14. Oletko tehnyt omavalvontaa? Onko tämä mielestäsi hyödyllinen?
15. Muistatko tilanteen/tilanteita, jossa on syntynyt hävikki? Kuvaile tilannetta.

(seuraavat kysymykset esitetään vain myymälän esimiehelle)

16. Kuinka usein seuraat hävikkiä? Mistä?
17. Onko kyseisen vähittäistavarakaupan toimitusketju(t) vastannut odotuksia-si? Onko jossain parannettavaa, mitä?
18. Mitä varaston inventoinnissa selviää? Tehdäänkö tämä tarpeeksi usein?

19. Millainen on myymälänne hävikinhallinta? Uskotko, että tätä voitaisiin kehittää?
20. Kuinka paljon luotat vakituisiin ja kausityöntekijöihin?
21. Onko myymälälle aiheutunut varkaushävikki työntekijöistä johtuen?
22. Miten hävikin budjetointi tapahtuu myymälässä?
23. Miten myymälän budjetoitu hävikki on toteutunut ja onko tavoitteisiin päästy edellisinä vuosina?
24. Mikä oli viime vuoden hävikkiprosentti?

LIITE 2

Hei

Opiskelen liiketaloutta Satakunnan Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni vähittäistavarakaupan hävikinhallinnasta. Alla olevalla kyselyllä haluan kartoittaa myymälänne hävikkiä aiheuttavia tekijöitä ja toimintamalleja. Toivoisin, että vastaisit mahdollisimman todenmukaisesti ja luotettavasti kyselyyn. Vastaukset käsitellään tutkimuksessa anonymisti.

KYSELYLOMAKE:Taustatiedot:

Sukupuoli ☐ mies ☐ nainen

Ikä ☐ alle 30v. ☐ 30-39v. ☐ 40-49v. ☐ yli 55v.

Työnkuva:_____

Työkokemus vuosina_____v.

1. Mitä mieltä olet myymälänne hävikinhallinnasta?

2. Millaisia asioita otat huomioon tilaamisen yhteydessä? Onko tilausjärjestelmä selkeä ja helppo käyttää?

3. Miten otat tavarakuorman vastaan sen saapuessa?

4a. Kuinka huolellisesti kuormakirjat
tulisi tarkistaa?

- ☐ erittäin huolellisesti
☐ huolellisesti
☐ läpi vilkaisten
☐ ei ollenkaan

4b. Miten huolellisesti itse tarkistat kuormakirjan ja mitä teet, jos kuormakirja ei vastaa tavaran määrää, laatua tai kuntoa?

5. Onko työn määrä ollut viime kuukausina
hyvä työaikaan nähden?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Jos ei, miksi?

6. Kuinka usein varastossa olevat tuotteet käydään läpi?

päivittäin 2-3 krt vk 4-5krt vk

hedelmät ja vihannekset
kala- ja lihatuotteet
einest tuotteet
maitotaloustuotteet

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Koska viimeksi löysit varastosta vanhempaa tuotetta, kuin mitä myymälän puolella oli myynnissä?

7. Hyllytätkö uuden tuotteen aina vanhemman taakse?

Hevi, maito, liha ja eines
(tuotteet, joissa on lyhyt
myyntiaika)

☐ Aina
☐ Useimmiten
☐ En

Teolliset tuotteet
(eli ne joissa on pitkä päiväys
esim. mehut, hiutaleet, säilykkeet jne.)

☐ Aina
☐ Useimmiten
☐ En

8. Ostetaanko - 30%:n alennettuja tuotteita hyvin?

☐ Kyllä
☐ Ei

9. Kuinka monta varkautta uskot tapahtuvan viikoittain? _____kertaa viikossa

Ja miten toimit yleisesti varkaus tilanteissa?

10. Kuinka usein teet omavalvontaa? Ja onko se mielestäsi hyödyllinen?

11. Muistatko tilanteen/tilanteita, jossa on syntynyt hävikki? Kuvaille tilannetta.

Kiitos ajastanne!